

29  
:7/2  
CCB1071  
NI=13303  
V.7 Ej.1

V.7  
Ej.2  
13303

**FUERZA  
CAPITAL**

Biblioteca - CIEB -

No. Inventario 13303

Fecha Ingreso 23 09 98  
DIA MES AÑO

Precio \$ 10.000 No. Ejemplares V.7 Ej.2

# ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD PARA BOGOTÁ

## FASE III: PLAN DE ACCIÓN

Preparado por: Monitor Company



**CÁMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTÁ**

**INFORMES**

vicepresidencia de Apoyo Empresarial

21, piso 9°

Fax 2842966

Santafé de Bogotá, D. C., 14 de octubre de 1997



13303





## Creando las Ventajas Competitivas de Bogotá Construyendo una Ciudad Global: Fase III

*“Muchas veces un hombre no le apunta a nada y logra darle con una asombrosa precisión.”*

Al terminar con la fase final de nuestro proyecto en Bogotá<sup>1</sup>, consideramos haber descubierto el problema fundamental que está impidiendo la competitividad de la plataforma de la ciudad. Sucede que el problema *fundamental* no radica en la falta de un metro o de otro sistema de transporte masivo. Ni tampoco en un problema de seguridad personal. No es cuestión de tener demasiadas o muy pocas personas en la ciudad. Consideramos que el problema fundamental de la ciudad radica en algo mucho más básico: una falta de visión. A Bogotá le falta una visión sobre lo que la ciudad aspira ser. Una visión sobre donde quiere posicionarse en el mundo. Bogotá puede solucionar sus problemas de seguridad, arreglar su sistema de transporte, sus finanzas y su seguridad personal pero si la ciudad no logra crear una visión sobre lo que quiere ser, se va a ver forzada siempre a seguir a aquellas ciudades que han logrado algo aparentemente simple pero complejo en la práctica: una visión clara para el futuro.

Consideramos que esta visión debe basarse en una serie de principios fundamentales:

- La visión debe concentrarse en la ciudad de Bogotá y no en Colombia como país. Como lo mencionamos en un resumen ejecutivo anterior<sup>2</sup>, la “enfermedad de ser capital” es uno de los mayores impedimentos para Bogotá.
- La visión debe concentrarse en crear riqueza, no en dividir pobreza.<sup>3</sup> No es necesario que siga existiendo un conflicto entre creación de riqueza y redistribución de la misma.
- La visión debe definir un posicionamiento general para la ciudad de Bogotá en el “mercado global”. A pesar de que este posicionamiento puede ser general y no involucrará a toda la ciudad, no puede ser dejado al azar como es el caso hoy en día. La ciudad de Nueva York por ejemplo, se ha posicionado como la capital de servicios financieros de los Estados Unidos y potencialmente del mundo. Sin embargo, Nueva York no sólo es una capital financiera sino que además tiene claras fortalezas en los segmentos de publicidad y multimedia.
- La visión debe ser ambiciosa, no mediocre. Si Bogotá aspira a ser mediocre, entonces no necesita una visión.

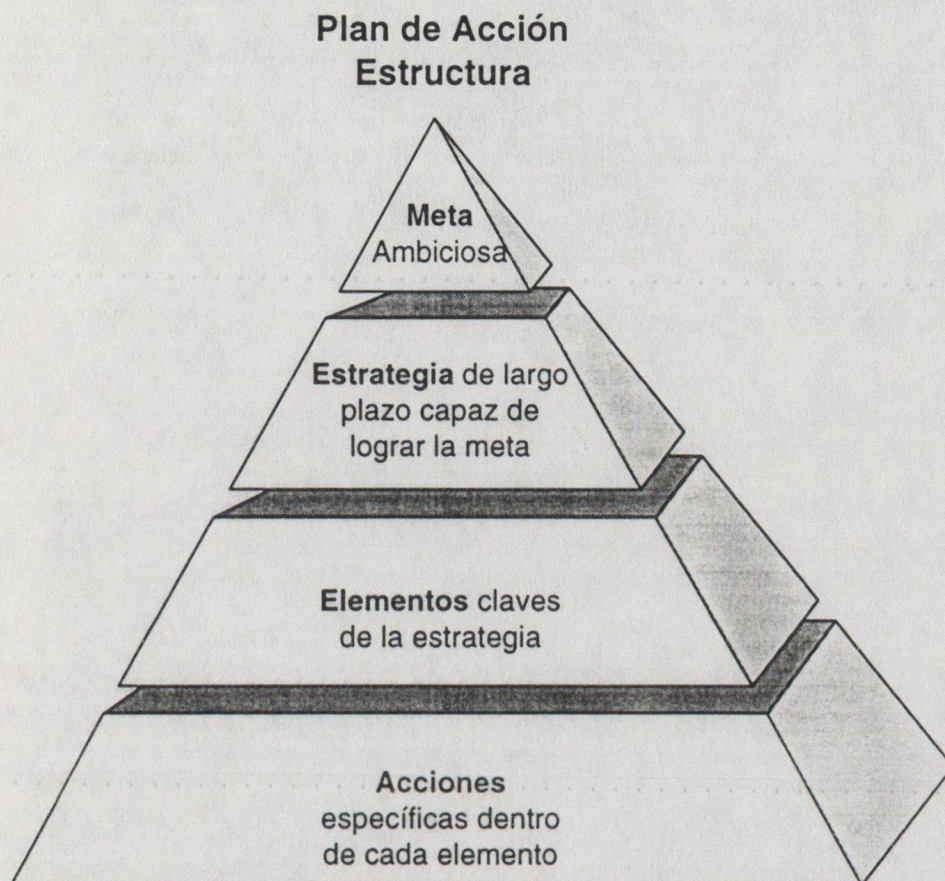
<sup>1</sup> Es importante anotar que por razones de enfoque, el estudio de Bogotá sólo se concentra en uno de los dos componentes de competitividad: la estrategia empleada para la creación de la plataforma de la ciudad. Este estudio no trata el otro componente del sistema dinámico de competitividad que es el que se relaciona con la estrategia empleada a nivel de las empresas de la ciudad.

<sup>2</sup> La “enfermedad de ser capital” se refiere al fenómeno que se presenta en muchas capitales de país alrededor del mundo donde la ciudad capital confunde las escogencias que se hacen *en* la ciudad (debido a su rol de capital) con las escogencias hechas *para* la ciudad. Para una explicación más detallada, favor remitirse al Resumen Ejecutivo de la Fase I, pags. 1-2.

<sup>3</sup> Las inversiones económicas y sociales son las mismas cuando lo que involucran es inversión en el mejoramiento del recurso humano de una región. Las inversiones en educación, salud, entrenamiento y en general, en calidad de vida, constituyen inversiones que crean altos beneficios tanto en términos económicos (e.g., aumento en la productividad de los trabajadores) como sociales (e.g., aumento en las oportunidades disponibles para las personas).



En términos metodológicos consideramos que es importante que Bogotá desarrolle una “visión en cascada”. En otras palabras, la visión debe integrar una serie de niveles diferentes de detalle: un objetivo amplio, una estrategia para alcanzar ese objetivo, una definición de los elementos claves de la estrategia y una escogencia de acciones específicas dentro de cada uno de esos elementos. Así como es insuficiente definir sólo un objetivo macro para Bogotá, también lo es definir únicamente pasos de acción para la ciudad. La visión general debe combinar una serie en “cascada” de visiones más específicas para cada uno de estos niveles.



### *Definiendo un Objetivo*

Esta visión debe comenzar por definir un objetivo. Existe un gran número de objetivos potenciales, muchos de los cuales están alineados direccionalmente. Sin embargo, un objetivo específico ayuda a concentrar esfuerzos y orientar el direccionamiento del proceso de cambio. El énfasis del esfuerzo de cambio para la ciudad tendría un giro diferente si el objetivo de la ciudad fuera disminuir el desempleo en vez de mejorar la convivencia. Consideramos que este objetivo general debe tener ciertas características importantes.

- Debe ser ambicioso pero alcanzable.
- Debe ser medible de tal manera que se pueda hacer un seguimiento al progreso que se logre y que sea claro cuando se haya logrado el éxito.



- Debe basarse en el mejoramiento de la prosperidad del ciudadano promedio de Bogotá<sup>4</sup>.

Es importante tener en mente que no hay una respuesta “mágica” que constituya la única posibilidad correcta para Bogotá. Esto es cierto no sólo con respecto al objetivo de la ciudad sino también con respecto a la estrategia en general, sus elementos y acciones específicas. Bogotá no puede perder tiempo ni compromiso dividiéndose entre facciones opuestas que discuten sobre la respuesta “correcta”.

Con base en los parámetros anteriores, consideramos que existen objetivos que son direccionalmente correctos y alrededor de los cuales se puede crear suficiente consenso.

Consideramos que uno de esos objetivos es **doblar el ingreso promedio per cápita en Bogotá durante los próximos 10 años**. Este objetivo es tanto ambicioso como alcanzable<sup>5</sup>. Se le puede hacer seguimiento y el éxito es medible. Finalmente, apunta directamente a mejorar la prosperidad del ciudadano promedio en Bogotá. Para mayores detalles sobre este objetivo, favor remitirse al documento de gráficas Creando la Ventaja Competitiva de Bogotá: Fase III.

Consideramos que es sumamente importante definir un objetivo para la ciudad que se base en la prosperidad económica de sus ciudadanos. Bogotá puede lograr muchos objetivos durante la próxima década, pero si no logra tener éxito para mejorar de manera significativa la prosperidad de sus ciudadanos, los demás logros serán mucho menos significativos. La ciudad puede tener éxito mejorando los niveles de empleo y solucionando los problemas de seguridad o cultura ciudadana, pero si no logra tener éxito mejorando la prosperidad de la gente de Bogotá continuará, teniendo un estándar de vida inaceptable<sup>6</sup> con relación a otras sociedades del mundo.

### *Estableciendo una Estrategia*

A pesar de que tener una meta es bueno y necesario, hay que desarrollar una estrategia que ayude a alcanzar ese objetivo. Como en el caso del objetivo, esta estrategia no tiene que ser exclusiva. Convertirse en un centro financiero no significa que Bogotá no pueda ser la base de las empresas manufactureras o vice versa. Este tipo de diversidad se puede observar claramente en casi todas las ciudades del mundo, incluyendo a Bogotá hoy en día.

Hay múltiples estrategias que se pueden seguir y que serán emprendidas por diferentes entidades dentro de la ciudad. Sin embargo, si hay alguna esperanza de crear la habilidad de mejorar drásticamente la prosperidad en Bogotá, debe haber un movimiento claro hacia un nuevo posicionamiento estratégico para la ciudad que pueda empezar a cristalizar las diferentes estrategias que se estén siguiendo dentro de ella. Por ejemplo, posicionar a Bogotá para servir como la ciudad de las sedes regionales estratégicas de la región andina podría alinear estrategias para hacer inversiones en la formación de un recurso humano de clase mundial, en la creación de una infraestructura aeroportuaria y de telecomunicaciones de primera clase, en la obtención de niveles

<sup>4</sup> La definición de Monitor Company de competitividad para una región es su habilidad para crear un nivel de vida alto y creciente para su ciudadano promedio.

<sup>5</sup> Con el fin de doblar el ingreso promedio per cápita en Bogotá en 10 años, la ciudad necesitaría crear un crecimiento anual real del 7.2% en su PIB per cápita. Estos niveles de crecimiento han sido logrados por muchas naciones y regiones del mundo incluyendo Singapur y Corea. Al nivel nacional, Chile ha logrado crecer su PIB per cápita un 185% entre 1986 y 1996. Fuente: International Financial Statistics.

<sup>6</sup> El estándar de vida es una medida de los bienes y servicios que son alcanzables y disponibles a una persona o un país..



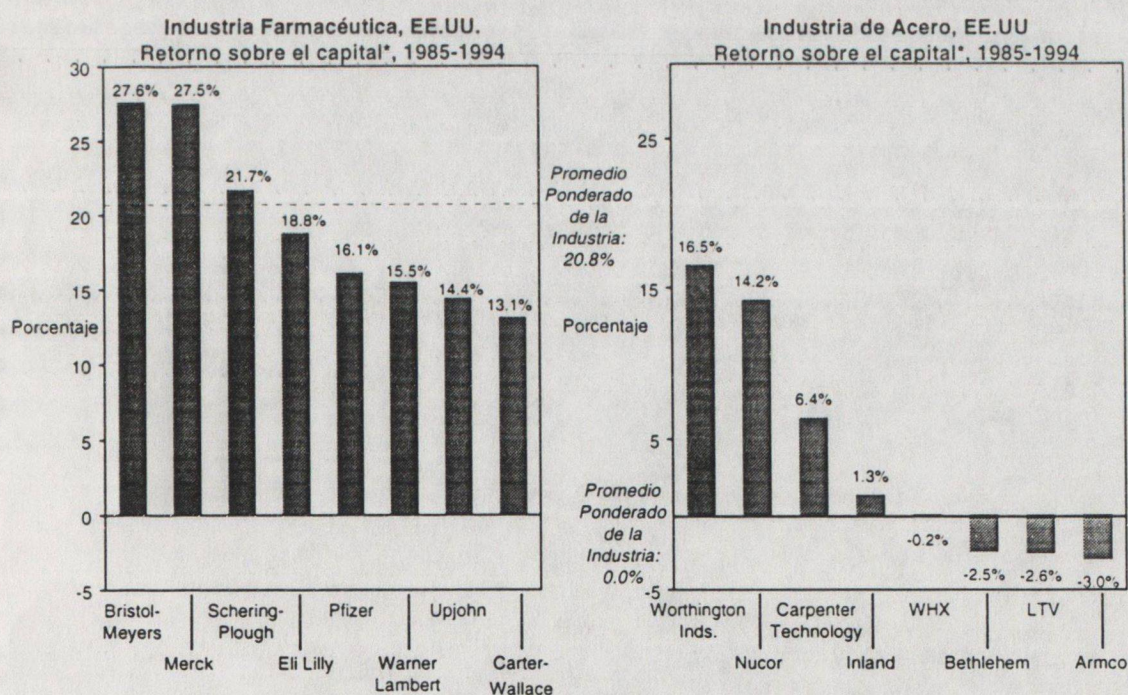
adequados de seguridad personal y en la construcción de la competitividad internacional de las empresas locales. Actualmente la ciudad no posee un posicionamiento estratégico explícito o coherente ni tampoco hemos visto un deseo aparente de alcanzar cualquier posicionamiento.

Muchas ciudades y países exitosos han establecido su posicionamiento estratégico en el mundo. Seattle, por ejemplo, está tratando de posicionarse dentro de los Estados Unidos como una ciudad diferenciada por su alta calidad de vida. En los mercados mundiales, Seattle está tratando de establecerse como el puente entre Asia y los Estados Unidos. Como parte de este esfuerzo se ha autoproclamado con un nuevo nombre según su ubicación: el **Noreste Pacífico** (con relación a Asia) en lugar de su nombre tradicional de **Noroeste Pacífico** (con relación a E.U.).

Existe toda una serie de ejemplos en el mundo e incluso en América Latina. Uruguay en general, y Montevideo en particular, se ha posicionado como la Suiza del Mercosur (en cuanto a banca, servicios y neutralidad). Este posicionamiento aprovecha las tendencias globales y le permite a Uruguay construir ventajas competitivas a partir de su ventaja comparativa de ubicación.

El posicionamiento mundial más claro para Bogotá en la actualidad es, con seguridad, su situación de capital de un país bien conocido por sus graves problemas de narcotráfico y violencia. Este posicionamiento no creará prosperidad para la ciudad ni para sus ciudadanos. Bogotá tiene que establecer un nuevo posicionamiento que sea capaz de crearla.

Cuando se establece un posicionamiento estratégico tanto a nivel de la empresa como de la región, hay dos variables principales que deben tenerse en cuenta. Primero, **el atractivo promedio inherente del posicionamiento** debe evaluarse. En el caso de segmentos industriales, existe una clara diferencia entre el atractivo promedio en la industria farmacéutica y la industria del acero. Esta diferencia puede cuantificarse a través del nivel promedio de retorno en cada industria.



\* Capital defined as an adjusted book value of a company's debt and equity capitalization.

FUENTE: MONITOR ANALYSIS BASED ON DATA FROM STERN STEWART PERFORMANCE 1000



A nivel de la región esta diferencia también es cierta. Como se podría imaginar, hay una diferencia clara en el atractivo promedio entre una ciudad posicionada como un centro manufacturero de bajo costo para bienes básicos y una ciudad posicionada como la capital del continente en servicios financieros de la más alta calidad<sup>7</sup>.

Sin embargo, la segunda variable de **posición relativa** desempeña un papel igualmente importante en la ecuación final de prosperidad. En el caso de posicionamiento de empresas es claro que a pesar de que el retorno promedio sobre capital en la industria farmacéutica sea del 21% versus 0% en la industria del acero, hay ciertas empresas en la industria del acero que logran retornos más altos que algunas empresas farmacéuticas. Esto se debe a las diferentes fortalezas de posición relativa con que cuenta cada empresa.

Esto también es cierto a nivel de las regiones. A pesar de que pueda ser muy atractivo para Bogotá ser la Capital de Servicios Financieros de América Latina, su posición relativa actual y futura es relativamente débil cuando se la compara con Ciudad de México, Ciudad de Panamá o incluso Miami en áreas como la base de activos promedio de las empresas bancarias, la efectividad y transparencia de la legislación para el sector y la reputación internacional actual del sector.

A pesar de que aquí tampoco existe una sola respuesta correcta, consideramos que existe un posicionamiento para Bogotá que es tanto atractivo como uno en el cual Bogotá tiene una posición competitiva relativamente fuerte: **la ciudad de las sedes regionales estratégicas para las empresas de la región andina.**

Por ejemplo, la empresa holandesa Unilever ha escogido a Bogotá como su ciudad sede estratégica regional de la región andina o más específicamente, Bogotá es la ciudad desde la cual Unilever coordina la estrategia y las operaciones para Colombia, Venezuela, Ecuador y Panamá. Este tipo de estructura organizacional, que mantiene una base estratégica para la región andina, es muy común entre las empresas multinacionales, tanto colombianas como extranjeras.

Convertirse en la ciudad de las sedes estratégicas de la región andina ofrece una serie de elementos atractivos diferentes para la ciudad. En primer lugar, las sedes estratégicas dan un gran porcentaje de empleos para posiciones sofisticadas y bien remuneradas. Gerentes generales, estrategas, especialistas en mercadeo y gerentes financieros internacionales constituyen un porcentaje significativo de los cargos necesarios para el funcionamiento de las sedes estratégicas. Sin embargo, más allá de la simple calidad de los trabajos, el número de trabajos potenciales es otro aspecto atractivo de este posicionamiento. Miami Metropolitano emplea actualmente 84,000 personas en las sedes estratégicas para América Latina de empresas de diferentes lugares del mundo. Esto

---

<sup>7</sup> Algunos componentes importantes cuando se analiza el atractivo promedio de un posicionamiento estratégico regional incluyen el número de empleos potenciales creados, el salario promedio por trabajador en esos empleos, los efectos multiplicadores que tendría el posicionamiento sobre las otras industrias relacionadas y de apoyo y la imitabilidad de dicho posicionamiento.



equivale a más del doble del tamaño del sector de la educación en Bogotá<sup>8</sup>, uno de los clusters de servicios más grandes de la ciudad.

Más allá del empleo directo que puedan crear estas empresas, el establecimiento de un número significativo de sedes regionales estratégicas tendría un efecto realmente multiplicador sobre otros aspectos de la economía bogotana. Estas empresas proporcionarían una mayor demanda local en un amplio rango de actividades económicas adicionales dentro de la ciudad, que van desde el mercadeo y los servicios financieros hasta la construcción y los servicios secretariales.

Finalmente, el hecho de ofrecer una plataforma atractiva para las sedes regionales estratégicas de la región andina es algo que la ciudad competidora promedio no puede imitar fácilmente. En otras palabras, posicionar a Bogotá como la ciudad de las sedes regionales estratégicas es muy diferente a ofrecer un producto “commodity” básico y no diferenciado. Posicionar a Bogotá como la ciudad de las sedes regionales estratégicas implica un esfuerzo difícil y complejo. En todos los niveles de la economía, Bogotá debe romper con el pasado y empezar a crear productos y posicionamientos no fácilmente imitables si es que espera alcanzar un éxito sostenible en el largo plazo.

En cuanto a la posición relativa de la ciudad en este segmento, Bogotá es bastante fuerte. Simplemente a través de su ventaja comparativa basada en ubicación, Bogotá elimina ya a la gran mayoría de sus competidores potenciales (desde Seattle hasta Singapur). Por el hecho de ser la capital de Colombia y gracias a su tradición histórica como centro de la región andina (e.g., la “Atenas” Suramericana o la capital de la Gran Colombia), Bogotá elimina otro amplio rango de competidores potenciales (desde Valencia, Venezuela hasta Arequipa, Perú). El tamaño de Bogotá que frecuentemente representa un problema, en realidad desempeña un rol positivo al proporcionar un mercado y una base de servicios suficientemente grandes para dicho posicionamiento y otra vez elimina un gran número de otras ciudades que podrían ser competidores potenciales (desde Pereira, Colombia hasta Cuenca, Ecuador).

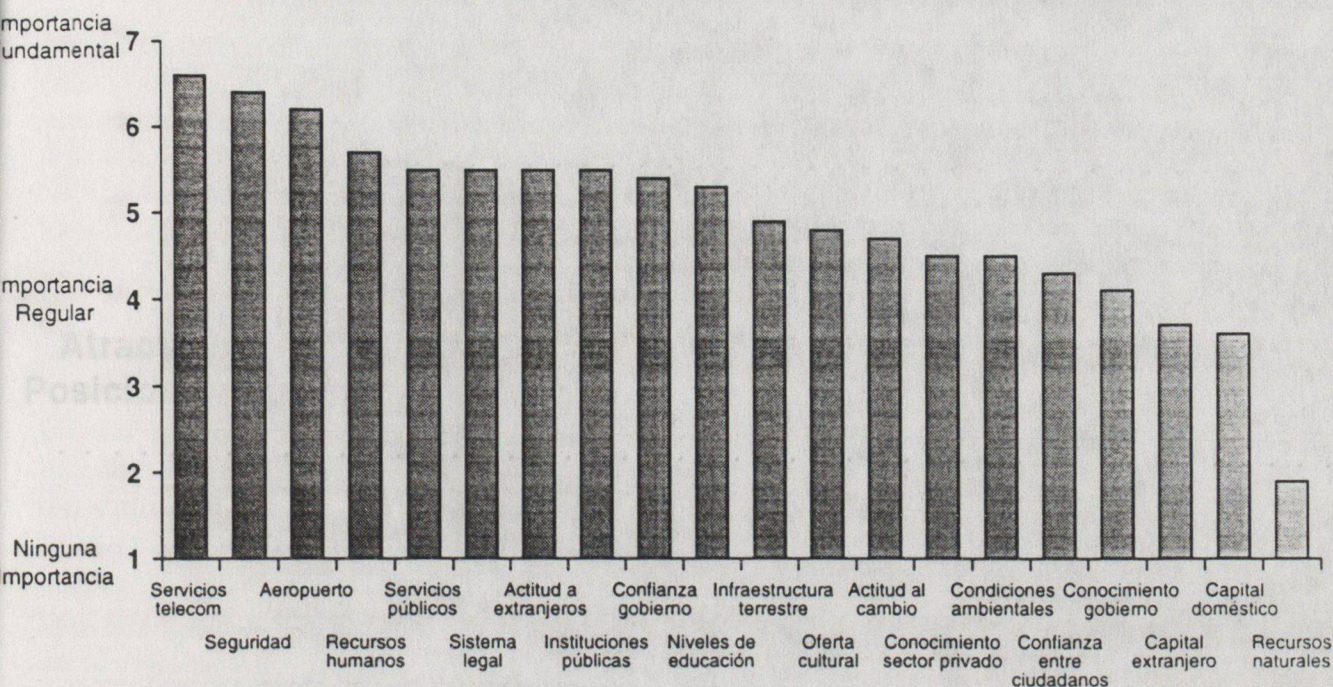
Sin embargo, como en cualquier industria, las ventajas comparativas no son hoy en día fuentes suficientes para el éxito. Los problemas de seguridad personal e infraestructura de telecomunicaciones constituyen dos de los elementos más importantes de una ciudad que deberán ser manejados muy cuidadosamente con el fin de construir algunas de las ventajas competitivas necesarias para este posicionamiento. Sin embargo, y de manera afortunada, la mayoría de los competidores más fuertes para Bogotá tienen problemas similares. Caracas, Medellín y Cali tienen todos problemas graves, si no peores que Bogotá, en cuanto a infraestructura de telecomunicaciones y seguridad. Para ir más allá, Medellín y Cali no tiene la infraestructura aeroportuaria (i.e., a número suficiente de vuelos internacionales directos a la mayoría de las principales ciudades de la región andina) con que Bogotá ya cuenta en gran medida.

---

<sup>8</sup> Esta cifra de empleo se basa en los datos del DANE en cuanto a los docentes y personal administrativo empleado en el sector de la educación.



## Importancia de Atributos Regionales para el Establecimiento de un "Headquarters" Regional



Fuente: Encuesta Monitor de Compañías Multinacionales

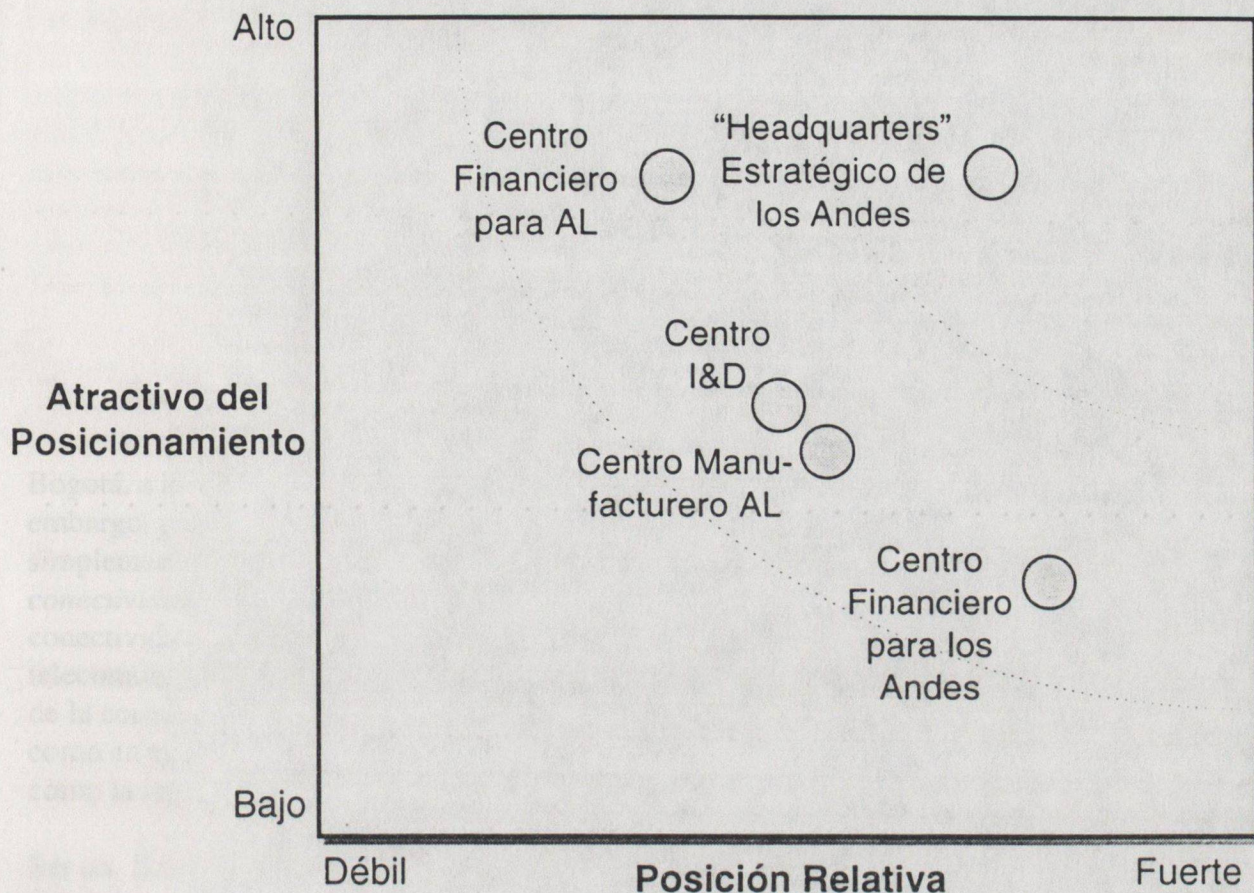
Miami es la ciudad que cuenta actualmente con más ventajas competitivas más no comparativas. Miami vence a todos los demás competidores latinoamericanos en cuanto a calidad de infraestructura de telecomunicaciones y niveles de seguridad personal<sup>9</sup>. Sin embargo, Miami no tiene ventajas sobre Bogotá en cuanto a su ubicación geográfica (i.e., al interior de la Región Andina) o a su historia (i.e., ser un centro histórico dentro de la región andina).

Es así como a través de una combinación de características heredadas y creadas, Bogotá cuenta con una posición potencial relativamente fuerte como la ciudad de las sedes regionales estratégicas de los Andes. En comparación con otros posicionamientos estratégicos potenciales para Bogotá, éste en particular es tanto atractivo como uno en el cual Bogotá tiene el potencial para adquirir una posición muy fuerte<sup>10</sup>. Sin embargo, alcanzar esa posición no constituye una tarea fácil ni rápida. Como en el caso de casi cualquier inversión con alto potencial de beneficio, existen muchos pasos a seguir que son largos y difíciles antes de que se logren los beneficios.

<sup>9</sup>En 1995 y 1996 (dependiendo de la disponibilidad de datos) las ciudades presentaban el siguiente número de asesinatos por cada mil habitantes: Miami .18, Bogotá .57, Caracas .48 y Medellín 1.7. Las cifras para Cali no estaban disponibles en la Cámara de Comercio de Cali.

<sup>10</sup>Los posicionamientos estratégicos que se comparan en el diagrama representan sólo una pequeña lista de los posicionamientos potenciales para Bogotá. Fueron escogidos a través de una lluvia de ideas relacionada con su aplicación potencial a la situación bogotana. En realidad, existen infinidad de posibilidades tanto realistas como irreales. Sin embargo, esta pequeña muestra nos permite ilustrar los análisis necesarios para la consideración de ésta y otras posibilidades realistas. Para encontrar información más detallada sobre este posicionamiento estratégico y sus comparaciones con otras posibilidades, favor remitirse al documento de gráficas Creando las Ventajas Competitivas de Bogotá, Fase III.





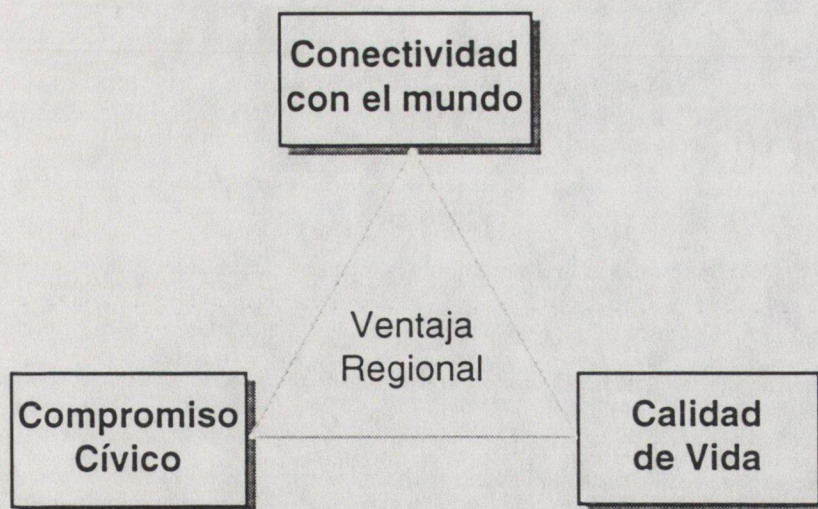
Pero antes de emprender cualquier acción, el primer paso a seguir debe ser la escogencia. Bogotá debe *escoger* crear ésta u otra posición clara con relación a otras ciudades del mundo. Los líderes encargados de la toma de decisiones en Bogotá deben ser conscientes de que, igual que en las empresas, **no escoger explícitamente es una escogencia**.

#### *Pilares Estratégicos Fundamentales: La Triada Regional*

Lograr esta posición estratégica, al igual que otras posiciones estratégicas igualmente globales, requerirá una nueva aproximación al tema de la competitividad. Bogotá debe concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de tres pilares fundamentales de competitividad regional: Conectividad con el mundo, Calidad de Vida y Compromiso Cívico. Esta Triada se discute detalladamente en el Resumen Ejecutivo de la Fase I.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Se puede encontrar este documento en la Cámara de Comercio de Bogotá.





Bogotá, a lo largo de su historia, ha logrado progresos en los tres elementos de esta Triada. Sin embargo, para lograr éxito en el futuro Bogotá debe ser un *líder*<sup>12</sup> en los elementos de la Triada y no simplemente un *participante* medianamente pasivo. Bogotá debe convertirse en un *líder de conectividad con el mundo*. Esto quiere decir que más allá de limitarse simplemente a mejorar la conectividad por medio de avances en la calidad de la infraestructura aeroportuaria y de telecomunicaciones de la ciudad, Bogotá debe además convertirse en líder en áreas más intangibles de la conectividad, como son la orientación hacia la economía global tanto en el sector privado como en el público, y en la creación de un ambiente “amigable” para los extranjeros (e.g., en áreas como la regulación para la inversión extranjera directa y el cumplimiento de leyes internacionales).

Ser un *líder en Calidad de Vida* significa manejar este elemento como una palanca estratégica para mantener y atraer el recurso humano y las empresas más sofisticados y exigentes del mundo. Para liderar el éxito de la ciudad a través de este elemento (como lo han hecho muchas ciudades entre las que están Seattle y Denver), la Calidad de Vida de Bogotá no puede seguir siendo manejada como un requisito mínimo social.

No se puede esperar lograr todos los cambios mencionados si Bogotá no se convierte en *líder del Compromiso Cívico* entre sus ciudadanos. Bogotá no puede seguir adelante sin alinear los compromisos entre el sector público y el sector privado. No puede seguir dejando que el diseño de sus instituciones impida el compromiso cívico de sus líderes y ciudadanos. No puede seguir dejando que el 50% de su fuerza de trabajo esté constituida por miembros no comprometidos del sector informal. Con todo lo difícil que pueda ser, Bogotá tiene que convertirse en un líder mundial en cuanto a sus niveles de Compromiso Cívico.

Estos tres elementos constituyen una base desde la cual un posicionamiento estratégico (como es la ciudad de las sedes regionales estratégicas para la región andina) se puede construir y por lo tanto estos elementos deben servir como enfoques de las acciones específicas que se emprendan en la ciudad.

---

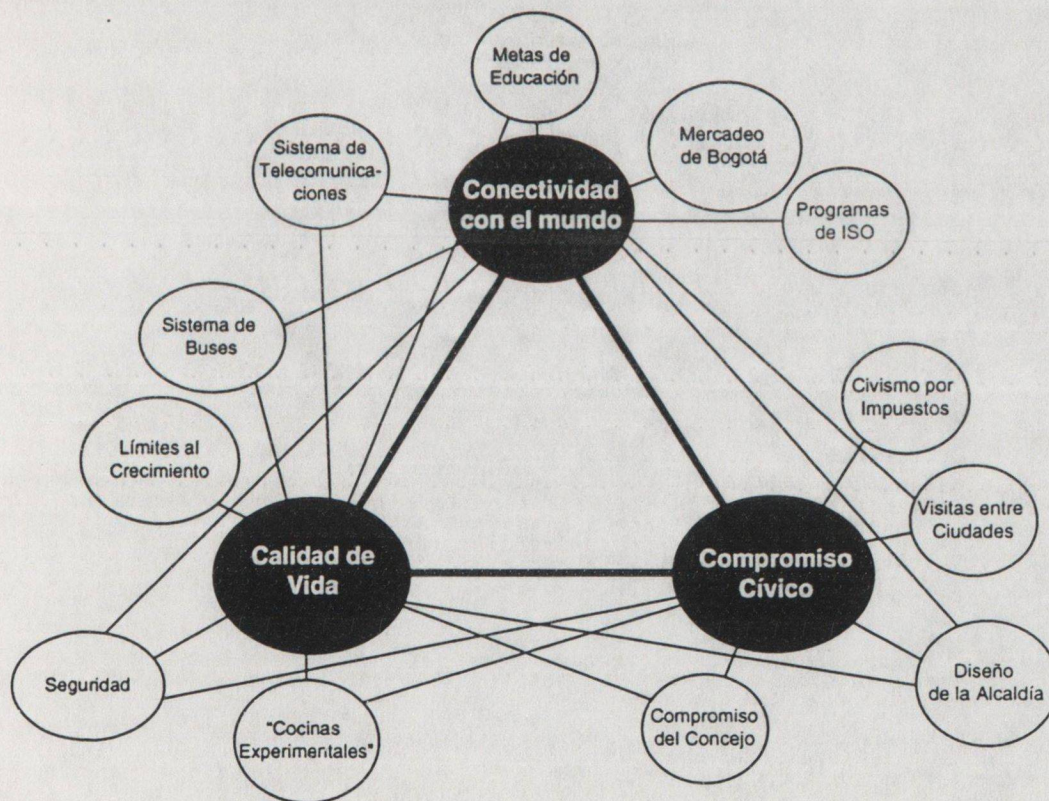
<sup>12</sup> Bogotá debe escoger de manera explícita en qué segmento de ciudades va a ser líder: ciudades del tercer mundo? ciudades latinoamericanas? ciudades de clase mundial? Todas estas opciones son posibles y dependen de las decisiones y deseos de la ciudad y sus ciudadanos.



Las acciones que se emprendan en la ciudad sólo tendrán un significado real después de que los líderes de Bogotá establezcan una visión para cada uno de los niveles anteriormente citados (objetivo, estrategia, elementos). A pesar de que existen cientos de acciones potenciales que Bogotá puede iniciar, muchas de las cuales constituyen necesidades básicas de cualquier ciudad (e.g., un suministro confiable de agua), hemos escogido 12 prioridades fundamentales para el corto y mediano plazo que son necesarias para iniciar el proceso de creación de una ciudad próspera y diferenciada. Estas acciones se dividen entre los elementos de la Triada y luego se subdividen de acuerdo con las Siete Formas de Capital regional<sup>13</sup>.

Hemos limitado las acciones recomendadas en esta etapa del proceso debido a la *existencia de prioridades* en cuanto a las necesidades de la ciudad. Son estas prioridades en las que debe centrarse el foco de la acción. Adicionalmente, si Bogotá no puede empezar el proceso de cambio con 12 acciones prioritarias, mucho menos puede manejar 120 acciones. Consideramos también que el ímpetu necesario para crear el “momentum” necesario en la ciudad puede iniciarse con un número limitado de cambios prioritarios. Para mayores detalles sobre cada una de las recomendaciones, favor remitirse al documento de gráficas Creando las Ventajas Competitivas de Bogotá: Fase III.

Es importante hacer énfasis sobre dos puntos adicionales: ninguna acción por sí sola es suficiente ni necesaria. Es la integración de estas acciones prioritarias la que creará la masa crítica de cambio necesaria para **iniciar** la creación de un círculo virtuoso en Bogotá.



<sup>13</sup> Para mayores detalles sobre las Siete Formas de Capital favor remitirse a las páginas 23-43 del resumen ejecutivo para la Fase I.



Segundo: es importante enfatizar que nunca habrá acuerdo total en ninguno de estos niveles, objetivos, estrategia, elementos o acciones. Sin embargo, no se puede permitir que esto paralice a Bogotá. La falta de consenso es un impedimento para la acción en la mayoría de las ciudades y constituye una razón para el fracaso en la toma de control de su futuro. También es la razón para que las dictaduras sean con frecuencia exitosas desarrollando procesos de cambio complejos basados en un acuerdo “compartido”. Sin embargo, la dictadura no constituye y no será la solución de Bogotá. Por lo tanto, la ciudad debe observar y seguir ejemplos de historias de éxito no dictatoriales como Seattle, Barcelona, Cleveland, Curitiba y Hong Kong.

### *Escogiendo la Prosperidad*

*“Los líderes en Bogotá debe aceptar la realidad de que la prosperidad, al igual que la pobreza, es una escogencia.”*

A pesar del énfasis que muchos le dan a los planes de acción, el progreso fundamental no se inicia con cambios en acciones, sino más bien con cambios en aproximaciones al problema. El futuro potencial positivo para Bogotá sólo se logrará a través de un cambio en la aproximación de una masa crítica de los líderes bogotanos. Este cambio de aproximación debe comenzar con un cambio de mentalidad.<sup>14</sup> Consideramos que existen 10 imperativos para el cambio en términos de los modelos mentales que encontramos entre los líderes de la ciudad:

---

<sup>14</sup> Para mayores detalles sobre el proceso de cambio favor remitirse al Marco para la Acción del resumen metodológico de la Fase II.



Bogotá necesita establecer **metas ambiciosas** que requieran de acciones ambiciosas.

- Crear un alto y creciente estándar de vida para el ciudadano promedio debe ser incorporado a la meta explícita de la ciudad.

Bogotá debe promover **un enfoque en la creación de la riqueza** en lugar de la distribución de la pobreza.

- Los líderes en Bogotá tienen que empezar a pensar que se puede lograr crecimiento económico y equidad social simultáneamente.

Bogotá tiene que entender que los líderes de la ciudad no están divididos entre el sector público y el privado sino entre **los modelos mentales de competitividad**.

- Los modelos mentales tienen que volverse explícitos y discutibles si Bogotá pretende emprender acciones coordinadas basadas en la masa crítica de una visión compartida.

Bogotá debe reconocer que **el nivel de seguridad** proviene de causas tangibles e intangibles.

- Se puede mejorar la seguridad tanto a través de cambios visibles (e.g., el incremento en el número de policías o la oferta de trabajo) como a través de cambios invisibles en los niveles de confianza, tolerancia y convivencia.

Bogotá debe curarse a sí misma de la **“enfermedad de ser la capital”**.

- Los líderes tienen que aprender a separar aquellas decisiones que son tomadas *en* Bogotá de aquellas que son tomadas *para* Bogotá.

Bogotá tiene que reconocer que las reglas del juego han cambiado y las ciudades tienen que invertir en **la conectividad con el mundo** o se van quedando atrás.

- La globalización y la regionalización han incrementado la importancia de la ciudad para el éxito global de sus ciudadanos.

Bogotá debe tomar **la calidad de vida** como una palanca estratégica y no como un requisito mínimo social.

- La ciudad no está atrayendo, sino por el contrario perdiendo a las firmas y recurso humano más sofisticados del mundo por no usar la Calidad de Vida como un instrumento estratégico.

Bogotá tiene que reconocer que **la apatía cívica** crea la apatía para la acción.

- Bogotá necesita invertir para incrementar el compromiso cívico si quiere llevar a cabo acciones coordinadas.

Bogotá necesita comprender que el sector público debe hacer todo lo necesario para ayudar al sector privado, **excepto impedir la competencia**.

- Bogotá debe reconocer el impacto de los mecanismos institucionales de la región en las acciones tomadas y los resultados obtenidos por las empresas y los ciudadanos.

Bogotá debe comprender que la creación de la riqueza y competitividad a nivel local es el resultado directo de incrementos en **los niveles de productividad**.

- Bogotá debe escoger explícitamente una estrategia para ampliar el tope de la productividad que ha sido creado.

A medida que nos aproximamos al final de este proyecto es importante que no se confunda análisis con acción. Bogotá será juzgada según los cambios que se logren en la ciudad y no de acuerdo al análisis usado para las recomendaciones ni al plan de acción en sí. Bogotá será juzgada por su habilidad de evolucionar rápidamente hacia una ciudad capaz de proporcionar a sus ciudadanos



niveles de prosperidad más altos que los de la competencia. El hecho de darse cuenta que la prosperidad es una escogencia emocional y asusta a la vez.

### *Metodología y Cronograma para la Fase III*

La Fase III ha tratado de integrar los conocimientos y entendimiento desarrollados en las fases previas en un plan de "escape" básico. Los datos e ideas para todos los niveles del plan se basaron en el "benchmarking" internacional de la Fase I (por ejemplo, la comprensión cuantitativa y cualitativa de nuestras fortalezas y debilidades relativas a lo largo de las Siete Formas de Capital Regional) al igual que en los análisis de la Fase II (por ejemplo, la comprensión de las debilidades de la plataforma ilustradas en estudios de caso de los sectores cuero, educación e informal).

La Fase III constituye un plan de "escape" básico para deshacerse del legado de resultados que han caracterizado el desempeño mediocre de la ciudad con relación a otras ciudades de clase mundial. La pirámide en cascada y todos sus componentes han sido desarrollados para Bogotá de manera particular. Son el resultado de la integración de marcos estratégicos e investigación primaria y secundaria, lluvia de ideas de equipo, proceso de escogencia y establecimiento de prioridades, retroalimentación extremadamente valiosa del Comité Técnico y, finalmente, el ejemplo real de Bogotá.

A pesar de que la preparación de los resultados de la Fase III se dió a lo largo de toda la vida del proyecto, la dedicación de tiempo para pensar en el Plan de Acción se limitó a los dos últimos meses del proyecto.

### *Proceso para la Acción*

El Proceso para la Acción en la Fase III consta de 3 componentes principales: presentaciones orales, presentaciones escritas y transferencia de la metodología. En términos de las presentaciones orales, hemos llevado a cabo las siguientes:

- 06/6/97 - Comité Técnico
- 10/6/97 - Comité Técnico
- 16/6/97 - Comité Técnico
- 23/6/97 - Comité Técnico
- 01/7/97 - Comité Técnico
- 07/7/97 - Comité Técnico
- 12/7/97 - Comité Técnico
- 14/7/97 - Comité Técnico
- 21/7/97 - Comité Técnico
- 23/7/97 - Comité Técnico
- 11/8/97 - Comité Técnico
- 19/8/97 - Comité Técnico
- 01/9/97 - Comité Técnico
- 08/9/97 - Comité Técnico

Este documento y su anexo de acetatos constituyen las presentaciones escritas.



En términos de transferencia de metodología, estamos usando este informe como un elemento explícito de la transferencia de la metodología para el proceso utilizado durante la Fase III. Sin embargo, uno de los elementos claves para la transferencia metodológica fue la serie de reuniones semanales llevadas a cabo con el Comité Técnico. Estas reuniones proporcionaron un espacio para la discusión y la explicación de puntos que no son fácilmente comunicables en documentos escritos o presentaciones orales.

Adicionalmente, del 30 de julio al 1 de agosto, llevamos a cabo una sesión de entrenamiento de tres días ("Knowledge to Action") en las oficinas de Monitor en Boston dirigida a un grupo de 22 líderes bogotanos. Esta sesión sirvió para integrar el trabajo realizado hasta el momento, proporcionó perspectivas adicionales a la tarea (e.g., Michael Porter habló sobre sus ideas más recientes en el tema de competitividad regional) y sirvió para trasladar el liderazgo del estudio de manos de Monitor Company a manos de los líderes del proceso Fuerza Capital. Adjuntamos una copia del programa y la lista de asistentes.

### *Contactos*

Cualquier pregunta acerca del proceso puede ser dirigida a James Vesterman<sup>15</sup>, de Monitor Company o a Christine Ternent de la Cámara de Comercio de Bogotá.

---

<sup>15</sup> E-mail: James\_Vesterman@Monitor.com



## AGENDA: "KNOWLEDGE TO ACTION WEEK"

Miercoles 30 de Julio de 1997

- 8:30 - 9:30 a.m. Desayuno  
Introducción: Michael Fairbanks, Monitor Company
- 9:30 - 11:00 a.m. Alan Kantrow: Monitor Company  
"Carácter Regional de la Competencia"
- 11:00 - 11:15 a.m. Coffee Break
- 11:15 - 1:15 p.m. James Vesterman, Monitor Company  
Presentación de Integración: "Construyendo una Ciudad Global"
- 1:15 - 2:30 p.m. Almuerzo
- 2:30 - 5:30 p.m. Ejercicio Interactivo  
"Acciones necesarias para mejorar los niveles de conectividad, calidad de vida y compromiso cívico"
- 5:30 - 6:00 p.m. Conclusiones de la Sesión



**AGENDA: "KNOWLEDGE TO ACTION WEEK"**  
**Jueves 31 de Julio de 1997**

- 8:30 - 9:30 a.m. Desayuno / Introducción para el Día
- 9:30 - 11:00 a.m. Michael Porter, Monitor Company  
"Retos Competitivos de las Regiones"
- 11:00 - 11:15 a.m. Coffee Break
- 11:15 - 12:45 p.m. Chris Argyris, Monitor Company  
"Comunicación Productiva"
- 12:45 - 2:30 p.m. Almuerzo y Foto
- 2:30 - 3:30 p.m. Tom Keiser, Monitor University (Por Confirmar)  
"Programas Educativos Alineados con el Desarrollo de las  
Empresas de la Región"
- 3:30 - 5:30 p.m. James Vesterman, Monitor Company  
"Construyendo una Ciudad Global: Plan de Acción  
para Bogotá"
- 5:30 - 6:00 p.m. Conclusiones de la Sesión



## **AGENDA: "KNOWLEDGE TO ACTION WEEK"**

**Viernes 1 de Agosto de 1997**

- 8:15 - 9:00 a.m. Desayuno / Introducción para el Día
- 9:00 - 10:00 a.m. Paul Green, Boston University  
Director of International Admissions  
"La Educación Superior como Palanca para la  
Conectividad"
- 10:00 - 11:00 a.m. James Vesterman, Monitor Company  
"Educación Superior como Industria para Bogotá"
- 11:00 - 11:15 a.m. Coffee Break
- 11:15 - 12:45 p.m. Michael Fairbanks, Monitor Company  
"Los Siete Patrones de Comportamiento no Competitivo"
- 12:45 - 2:00 p.m. Almuerzo
- 2:00 - 4:00 p.m. Ejercicio Interactivo  
"La Estructura Futura de Fuerza Capital"
- 4:00 - 5:00 p.m. Conclusiones de la Semana  
"Constitución para el Cambio"



## Lista de Participantes:

NOMBRE	ORGANIZACION	TELEFONO	E-MAIL
Christine Ternent	Cámara de Comercio	2819164	christt@ccb.org.co
Carlos Alberto Leyva	Centros del Futuro	6127704	mleyval@impsat.com.co
José Luis Villaveces	Secretaría de Educación	2697762	villavec@anditel.andinet. lat.net
Francisco Manrique	Manrique Santamaría S.A.	610077	
Carmenza Saldía	Secretaría de Hacienda	2840065 2697030	
Eduardo Villate B.	Villa-T	3100600 f. 2179055	
Carlos Gonzalez V.	Consultores Asociados	2886015 f. 2879936	
Jorge Rodriguez M.	Planeación Distrital	2697909	
Gonzalo Serrano O.	Impofer	2013938 f. 2370870	
Laura Reyes	Monitor Company	6237160 f. 6237231	lreyes@monitor.com
Claudia Levy	Monitor Company	6237143 f. 7237231	clevy@monitor.com
Jorge H. Cárdenas	Facultad de Admin, Uniandes	2819994 Ext. 2327, 2304	jhc@riscadmin.uniandes. edu.co
Paul Bromberg	Alcaldía de Bogotá	2833243	
James Vesterman	Monitor Company	6237196	James_Vesterman@monitor.com
Cecilia Duque Duque	Artesanías de Colombia	2825174 2846900	artesani@colomsat.net.co



Ernesto Guerra	Teleconsorcio S.A.	6213181 f. 6213191	
Liliana Canale	CAF	3132311 f. 3132787	lcanale@caf.com
Saul Florez E.	Abogado Asesor / Consultor	2337488 f. 6268314	
Roberto E. Montoya	Universidad Javeriana Of. de Enlace con la Industria	2885952 2889193	rmontoya@javercol.javeriana.edu.co
Agustín Velez	Consejería Económica Presidencia de la República	2337242 f.2896930	avelez@presidencia.gov.co
Guillermo Fernández de Soto	Cámara de Comercio	3341276	
Jorge E. Morales	Moralco Consultores	3133832 f. 3133824	jmorales@reymoreno.net.co
Mario Carvajalino	PROGEN LTDA.	6202062	mcarvaj@ibm.net
Michael Fairbanks	Monitor Company	617-252-2798	Michael_Fairbanks@monitor.com
María Eugenia Avendaño	Cámara de Comercio	3341276	
Liz Caldas	Monitor Company	617-252-2509	ecaldas@monitor.com



# **Creando las Ventajas Competitivas de Bogotá**

## **Fase III: Plan de Acción**

### MONITOR COMPANY

Amsterdam ■ Bogotá ■ Cambridge ■ Frankfurt ■ Hong Kong ■ Johannesburg ■ London  
Los Angeles ■ Madrid ■ Milan ■ New York ■ Paris ■ Seoul ■ Tokyo ■ Toronto

Copyright © 1995 by Monitor Company, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means -  
electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of Monitor Company.

This document provides an outline of a presentation and is incomplete  
without the accompanying oral commentary and discussion.

---

COMPANY CONFIDENTIAL

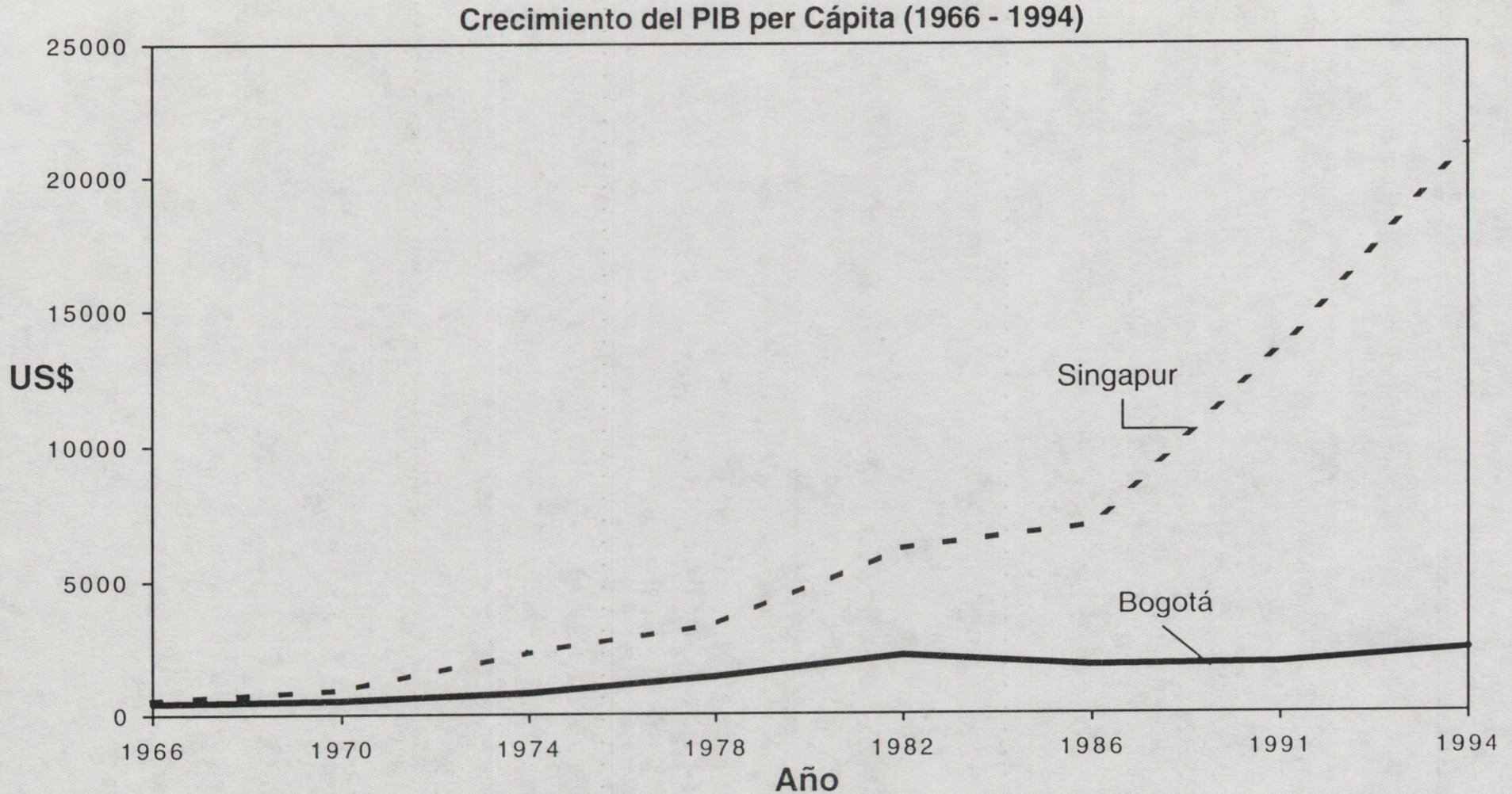
---



# Plan de Acción

## La Necesidad de una Visión

*"Muchas veces el hombre no le apunta a nada y logra darle con asombrosa precisión."*



Nota: Cifras representadas en US\$ corrientes; El Plan Estratégico de Singapur está disponible en la Cámara de Comercio de Bogotá

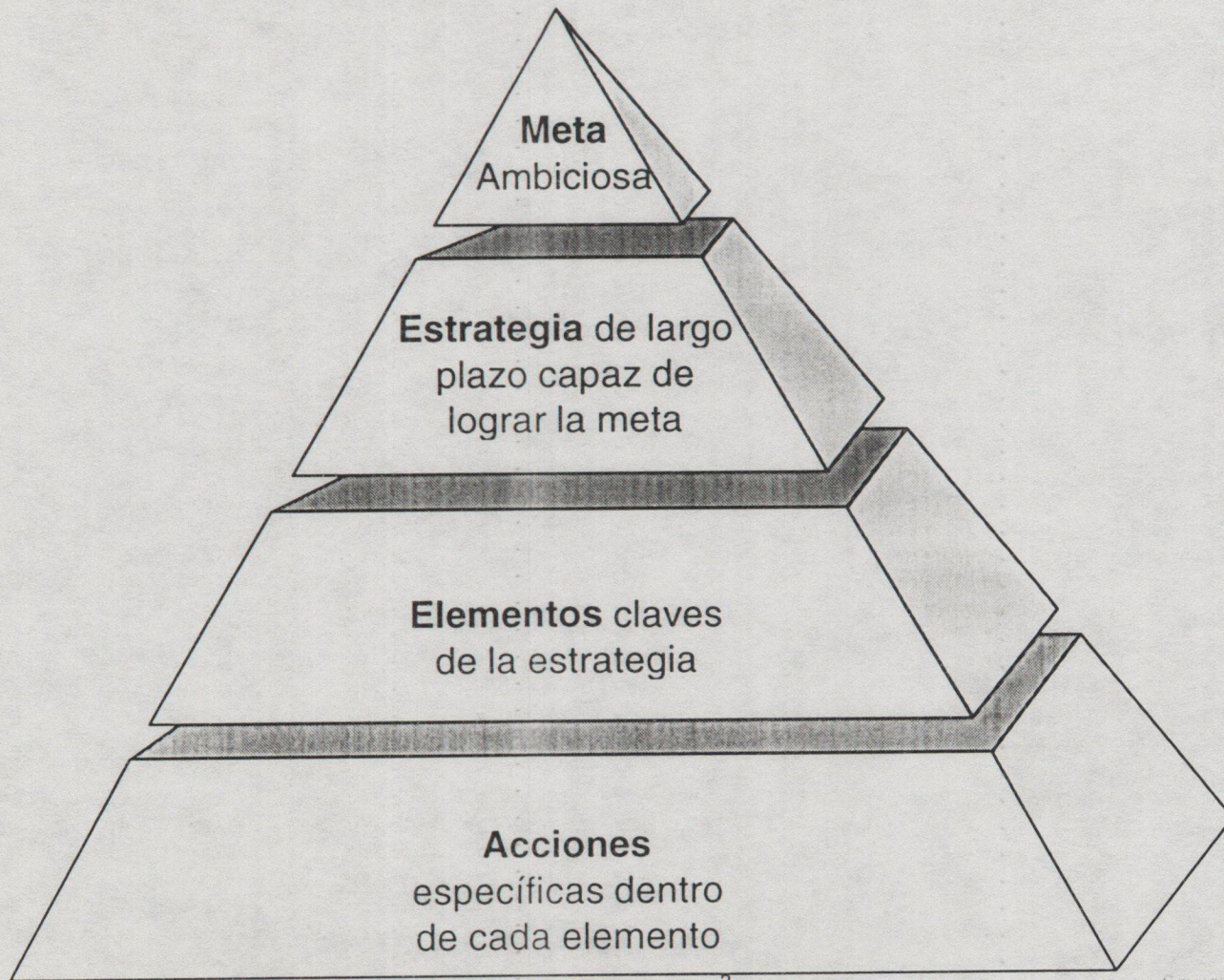
FUENTE: International Financial Statistics Yearbook; DANE; Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Estructura

La estructura del Plan se basa en la definición de lo siguiente: una meta ambiciosa, una estrategia capaz de lograr dicha meta, los principales elementos de esa estrategia y las acciones específicas dentro de cada elemento. La integración de estos niveles constituye una nueva visión de cascada (“cascading vision”) para la ciudad.





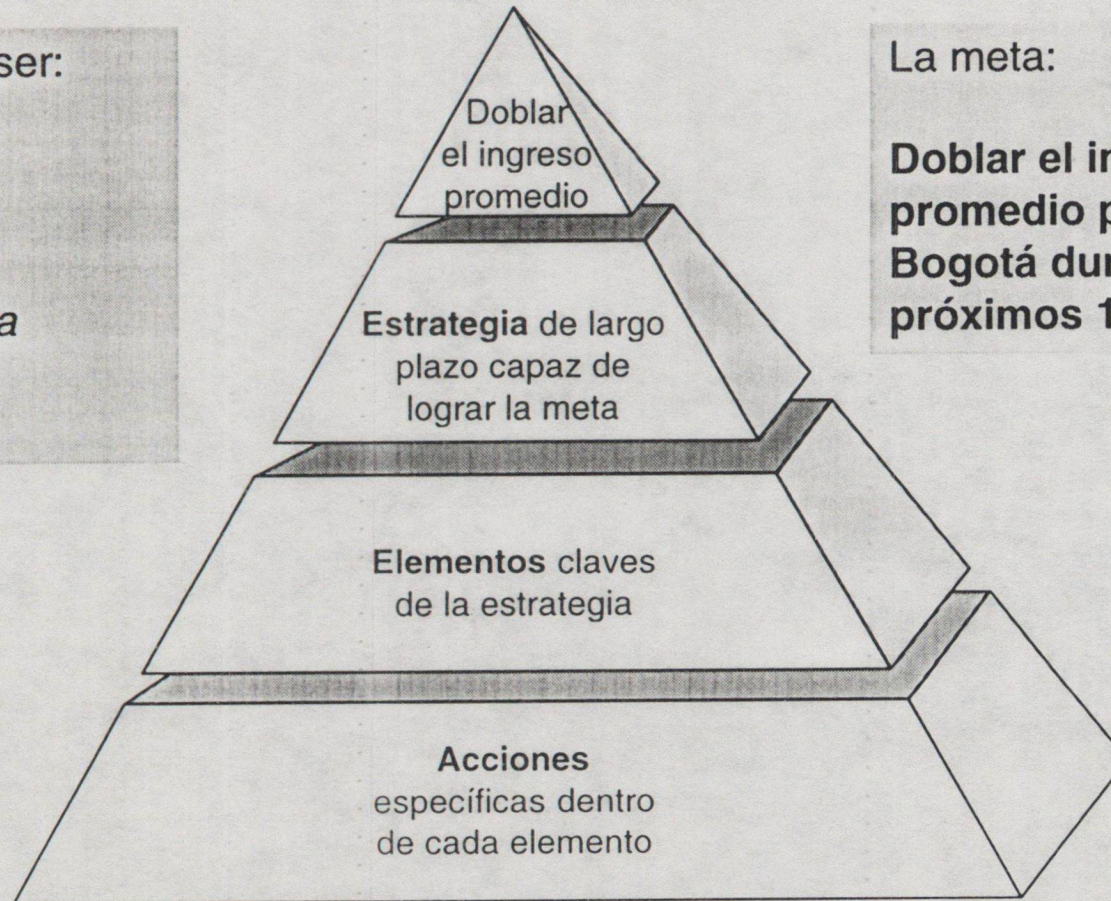
## Meta Ambiciosa

Es difícil emprender las acciones correctas cuando no se define una meta. Debemos dirigirnos hacia una meta basada en la prosperidad de los ciudadanos.

*“Es mucho mejor atreverse a hacer cosas grandiosas para lograr triunfos gloriosos, aunque estos puedan verse amenazados por la derrota, que alinearse con aquellos espíritus pobres que ni disfrutan mucho ni tampoco sufren mucho porque viven en las tinieblas que no conocen ni de victorias ni de triunfos.” - Theodore Roosevelt*

La meta debe ser:

- *Ambiciosa*
- *Factible*
- *Medible*
- *Basada en la prosperidad promedio*



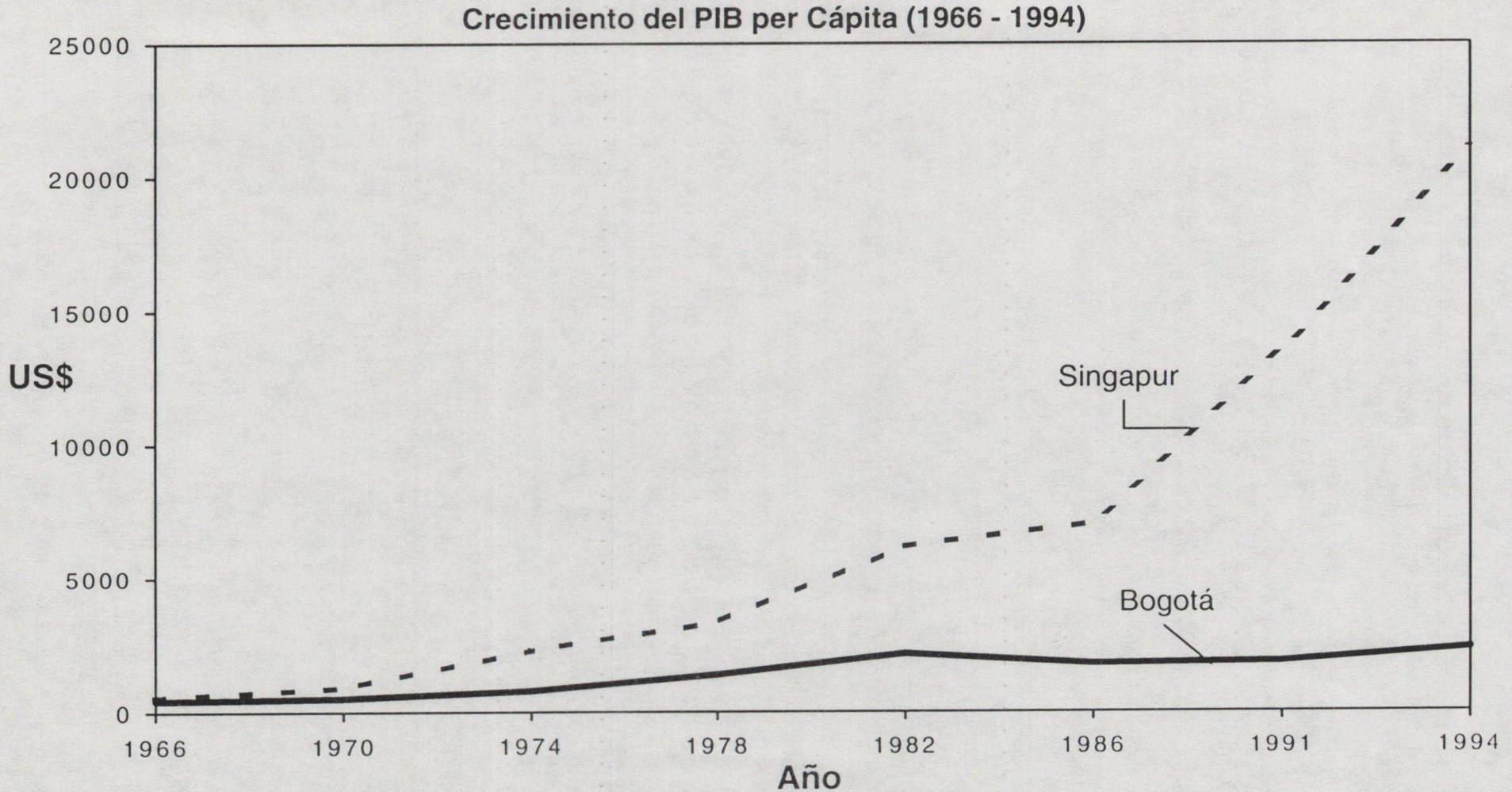
La meta:

**Doblar el ingreso promedio per cápita en Bogotá durante los próximos 10 años**



## Crecimiento del PIB per Cápita

Singapur constituye un claro ejemplo de una ciudad estado que fue capaz de doblar su PIB per cápita cada 10 años.



Nota: Cifras representadas en US\$ corrientes; El Plan Estratégico de Singapur está disponible en la Cámara de Comercio de Bogotá

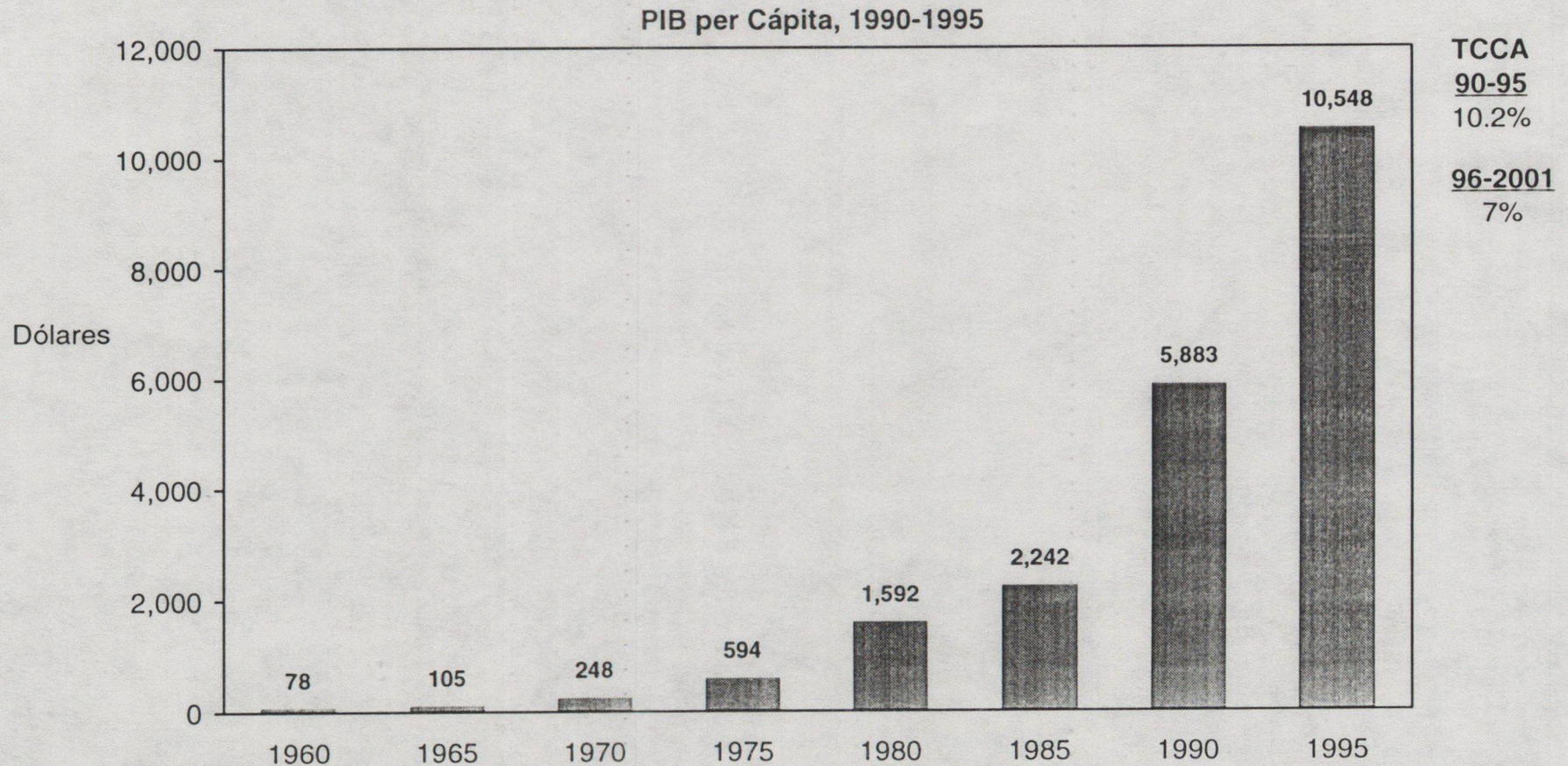
FUENTE: International Financial Statistics Yearbook; DANE; Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Crecimiento del PIB per cápita en Corea

El PIB per cápita coreano es otro ejemplo de rápido crecimiento en el estándar de vida. En algunas épocas, Corea logró doblar el PIB en períodos tan cortos como 5 años.



Nota: TCCA es la tasa de crecimiento compuesto anual.  
Fuente: Korea National Statistical Office.

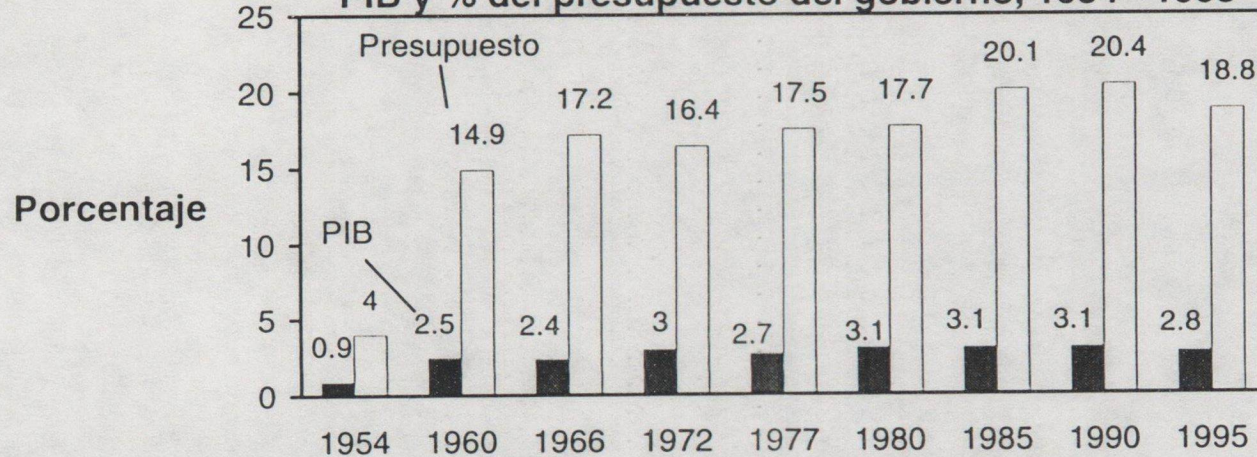


# Plan de Acción

## Efectos Secundarios de la Prosperidad

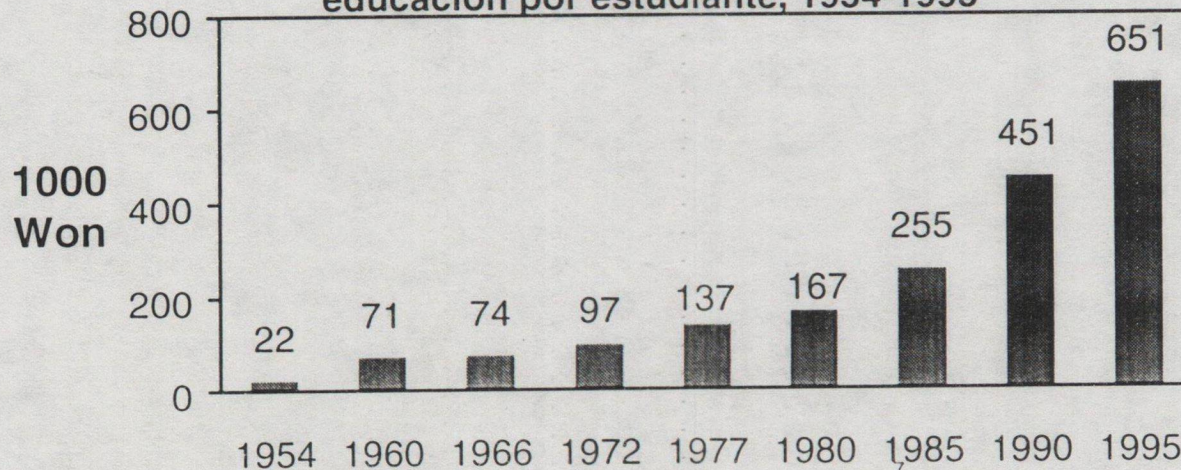
A pesar de que la priorización del gobierno coreano en cuanto a educación se mantiene estable como porcentaje del presupuesto en los últimos 30 años, el gasto real en educación por estudiante se ha incrementado constante y dramáticamente por el crecimiento económico.

**Gastos del gobierno coreano en educación como % del PIB y % del presupuesto del gobierno, 1954 - 1995**



Fuente: Harvard University study on Korean Development, 1980; Korea Office of Statistics; Análisis de Monitor.

**Gastos reales del gobierno coreano en educación por estudiante, 1954-1995**



Nota: Deflactor del PIB 1985 = 100; incluye estudiantes de primaria, secundaria, bachillerato académico y vocacional.  
Fuente: Harvard University study on Korean Development, 1980; Korea Office of Statistics; Análisis de Monitor.

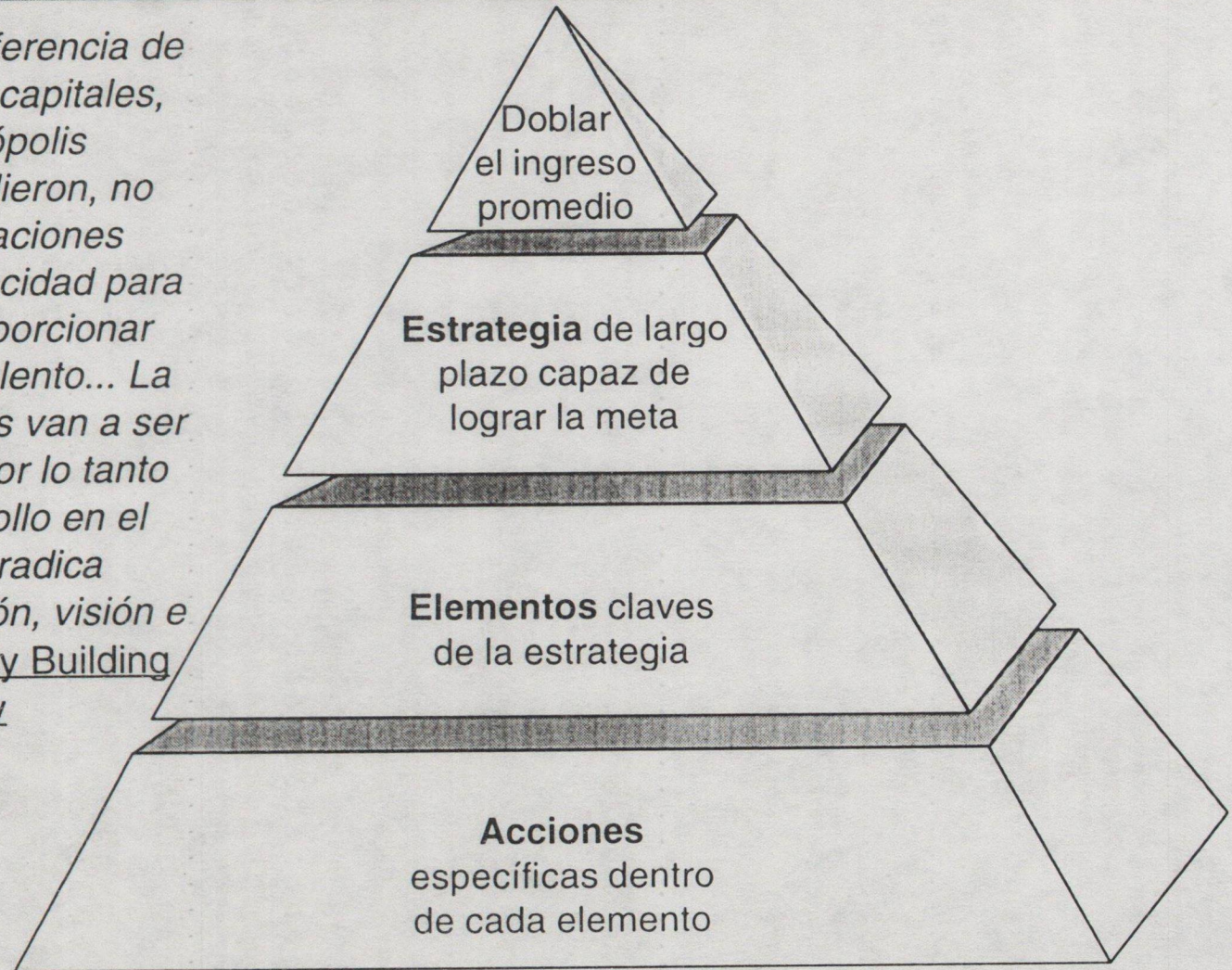


# Plan de Acción

## Estrategia de Largo Plazo

Bogotá debe seguir una estrategia capaz de lograr la meta ambiciosa que se ha planteado. A pesar de que esta estrategia debe concentrarse en el posicionamiento general de Bogotá, nunca será el foco de todos y cada uno de los ciudadanos y negocios en la ciudad.

*“Las ciudades globales, a diferencia de las ciudades históricas, las capitales, los puertos, y las metrópolis industriales que las precedieron, no dependerán de consideraciones geopolíticas sino de su capacidad para adaptarse al cambio y proporcionar orden en un ambiente turbulento... La pregunta sigue siendo cuáles van a ser exitosas en ese sentido y por lo tanto van a mantener su desarrollo en el largo plazo. El proceso radica básicamente en autoselección, visión e iniciativa local.” - Knight, City Building in a Global Society*

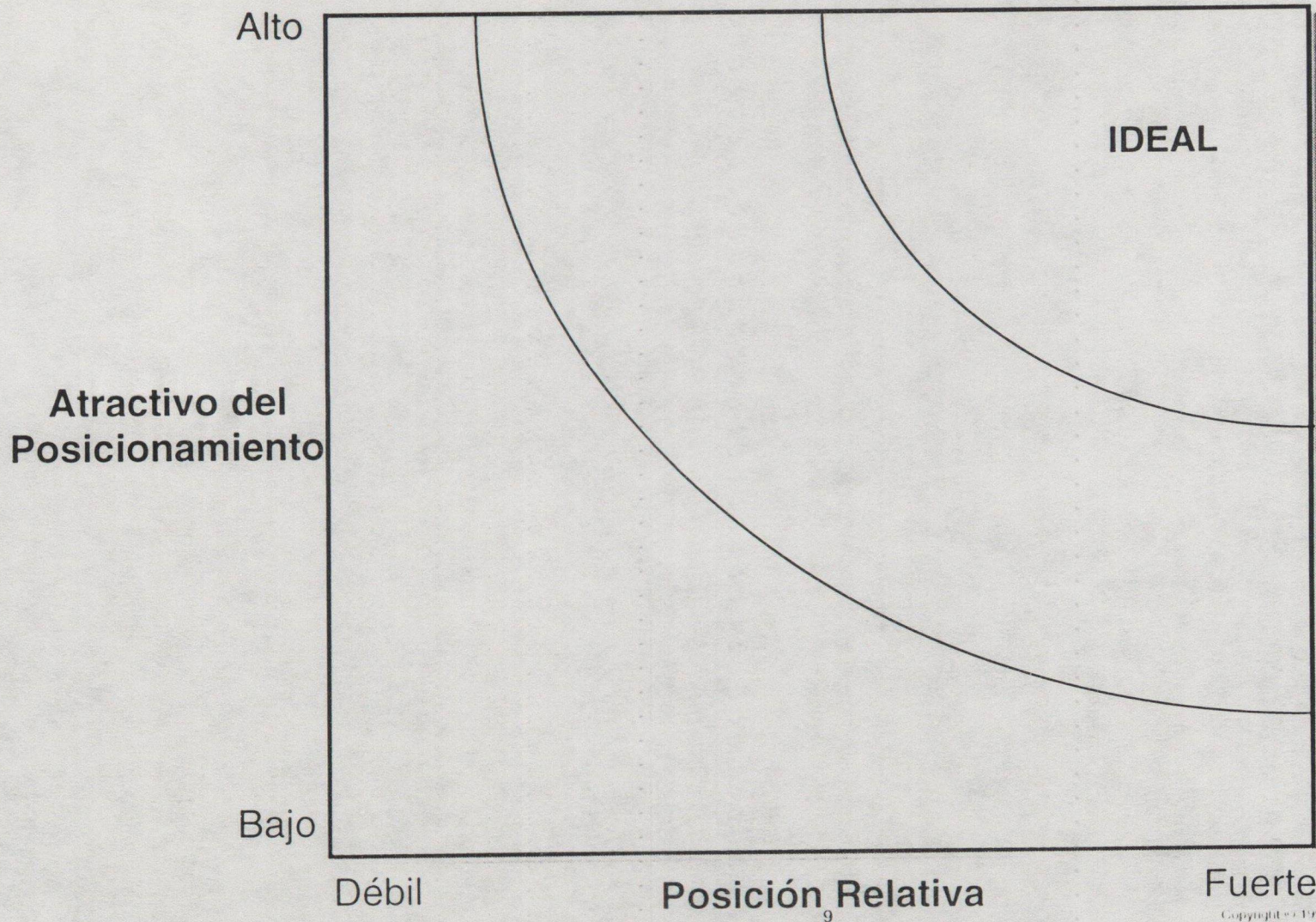




# Plan de Acción

## Atractivo del Segmento vs. Posición Relativa

Bogotá debe escoger una posición que equilibre el atractivo inherente del posicionamiento estratégico y la posición relativa actual y potencial de la ciudad para ese posicionamiento.

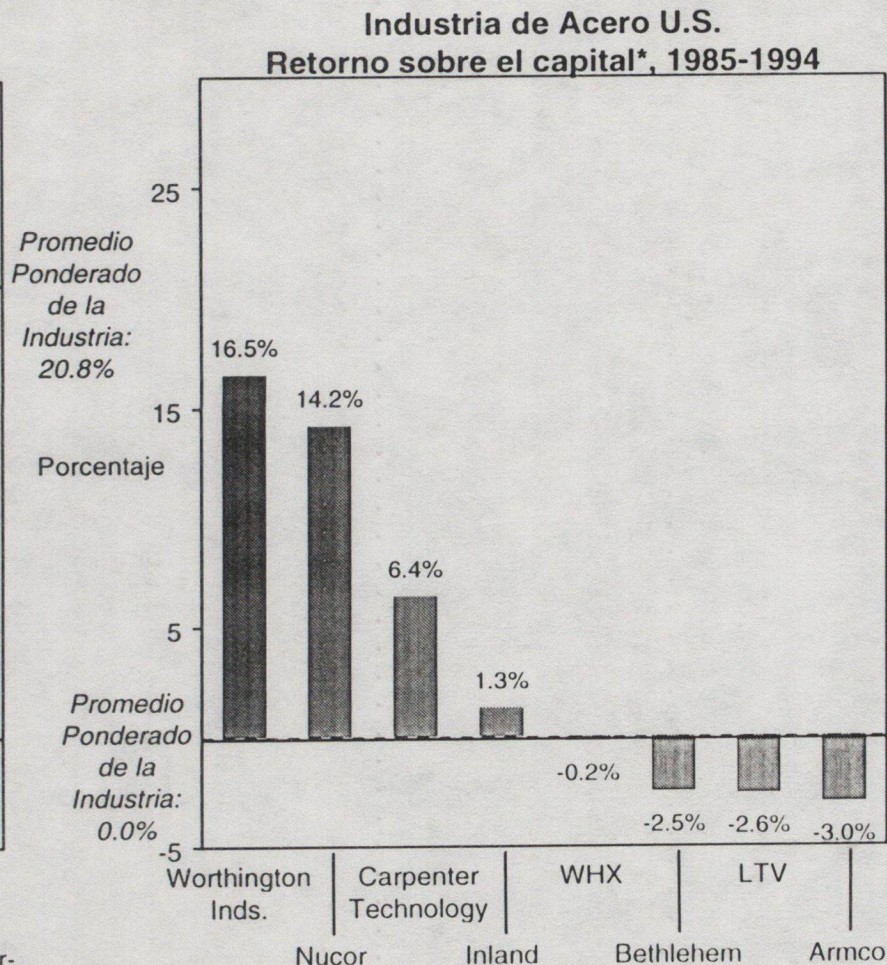
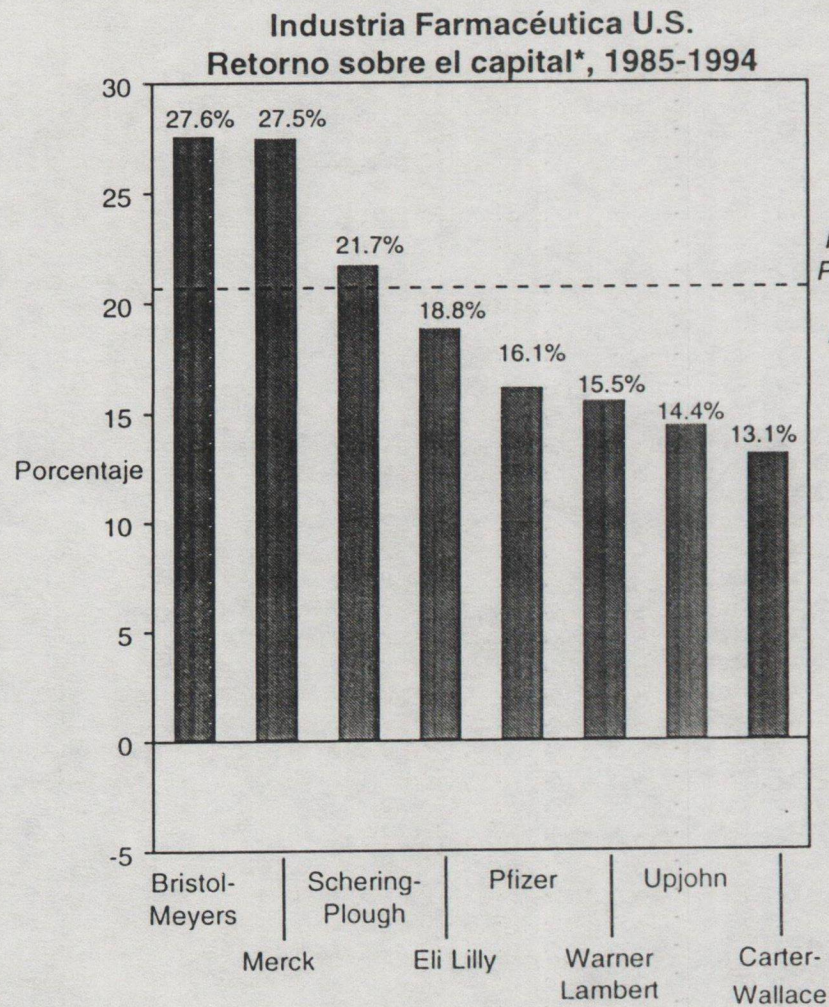




# Estrategia para las Unidades de Negocios

## Rentabilidad de la Empresa y la Industria

Las comparaciones de estos dos sectores muestran la importancia tanto del atractivo del sector en promedio como de la posición relativa de cada empresa.



\* Capital defined as an adjusted book value of a company's debt and equity capitalization.

FUENTE: MONITOR ANALYSIS BASED ON DATA FROM STERN STEWART PERFORMANCE 1000

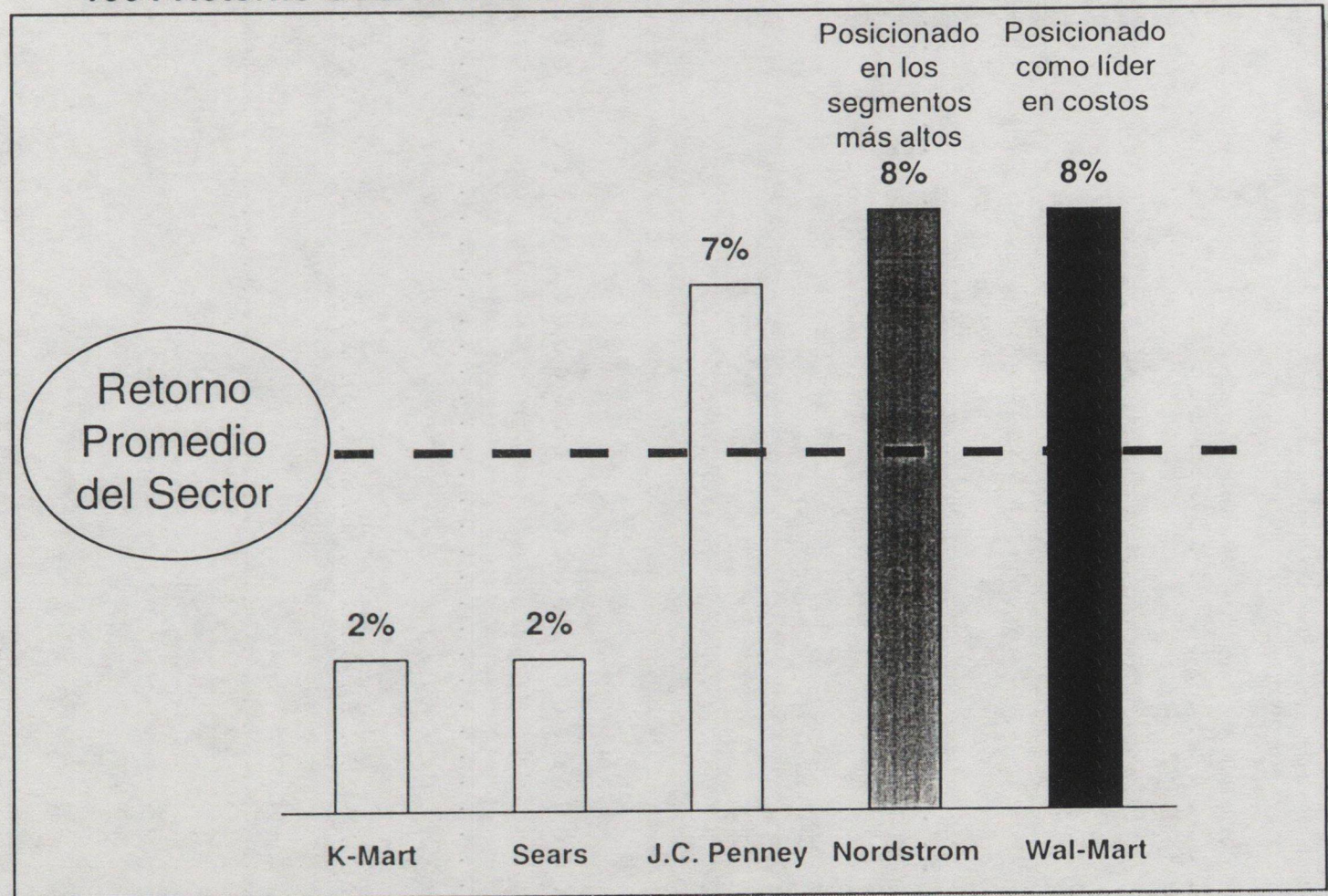


# Ejemplo de Posicionamiento: El Sector Minorista

## Líder de Costos y Diferenciador

El sector minorista nos muestra tanto que existe más de una manera de ganar como que hay diferencias claras en el retorno de diferentes posicionamientos. Lo que es importante es escoger una posición en la que se puedan crear ventajas competitivas y desarrollarla.

1994 Retorno Sobre Activos en el Sector de Venta Minorista, EEUU





# Opciones de Posicionamiento

## Atractivo vs. Posición Relativa

Al revisar varios posicionamientos posibles en cuanto a atractivo del segmento y posición relativa surgen diferencias significativas entre las opciones. Posicionar a Bogotá como un “headquarters” estratégico de multinacionales en la región Andina se presenta como una opción atractiva en ambos frentes.

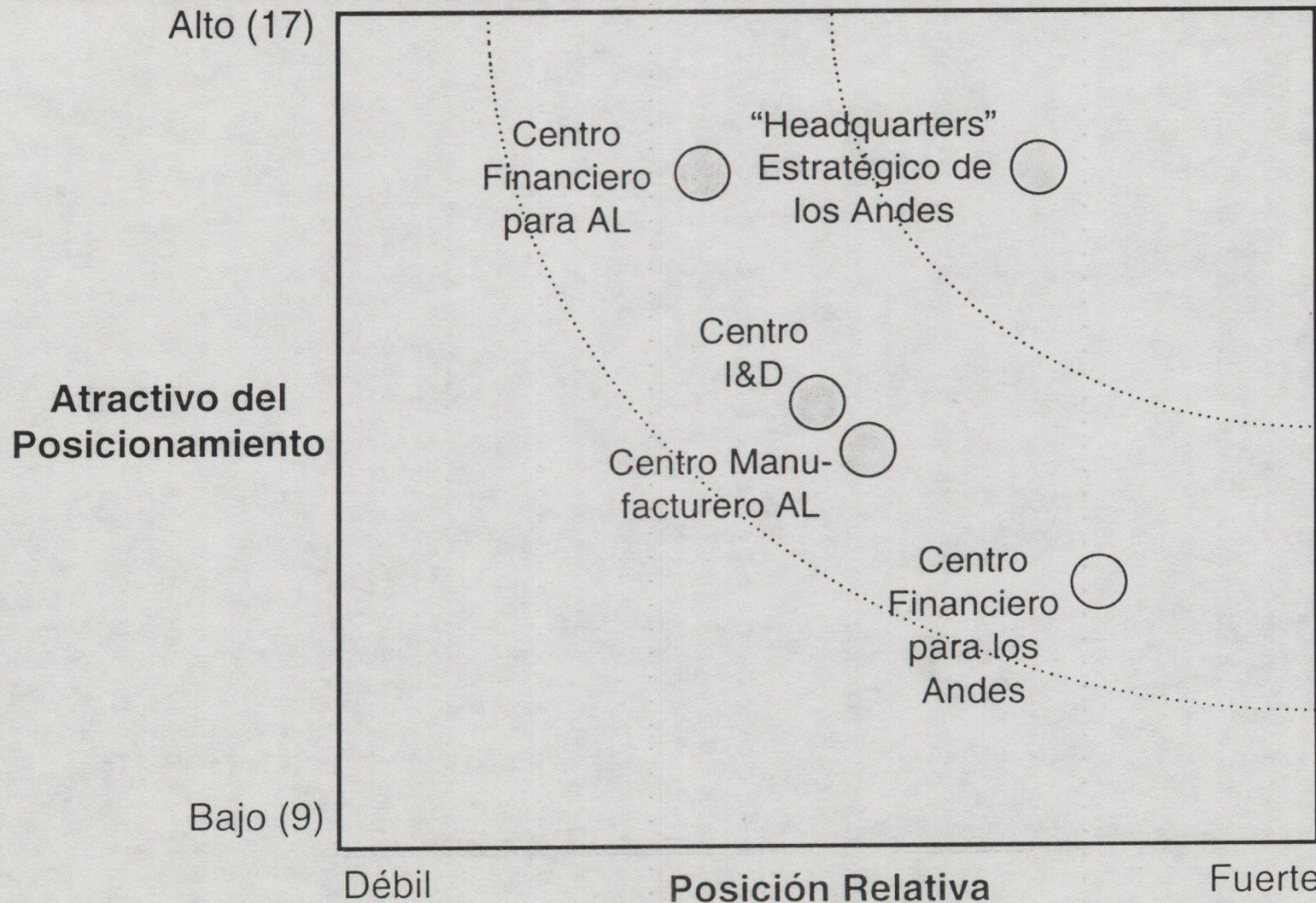
Atractivo	Centro de I&D	Centro Fin-anciero Andes	Centro Fin-anciero AL	Centro Manu-facturero AL	“Headquarters” Andino
Salario Pomedio	Alto	Med-Alto	Alto	Medio	Med-Alto
Número de Empleos	Bajo	Medio	Medio-Alto	Med-Alto	Medio
Efectos Multiplicadores (“el cluster”)	Med-Bajo	Med-Bajo	Medio	Alto	Alto
Naturaleza No Imitable	Alta	Media	Med-Alta	Baja	Med-Alta
Evaluación (Bajo=1, Alto=5)					
Total	13	12	16	13	16
Posición Relativa	Centro de I &D	Centro Fin-anciero Andes	Centro Fin-anciero AL	Centro Manu-facturero AL	“Headquarters” Andino
Consideraciones	- I&D actual + Enfoque Universitario - Competidores	+ Fortaleza actual +/- Actual diseño legislativo	+ Fortaleza actual - Regulación necesaria - Competitdores	- No tiene fuerte posición en costos ni en habilidades - Sin puerto	+ Ventajas comparativas + Triángulo - Competidores
Evaluación	Med-Débil	Med-Fuerte	Med-Débil	Med-Débil	Med-Fuerte



# Atractivo del Posicionamiento vs. Posición Relativa

## Bogotá

Al examinar la combinación de atractivo del segmento y posición relativa para estas seis opciones se observa que el posicionamiento como sede regional de la región Andina tiene un alto atractivo potencial para Bogotá.





# “Headquarters” Estratégico de los Andes

## Competidores

Entre los cinco competidores más fuertes, Bogotá tiene una posición relativamente fuerte como “headquarters” estratégico de la región Andina. Miami, sin embargo, ha desarrollado algunas fortalezas que han contribuido a su crecimiento dentro de este posicionamiento en las últimas décadas.

		Bogotá	Medellín	Cali	Caracas	Miami
Telecomunicaciones		~	~	~	-	✓
Conectividad Aeroportuario		✓	~	~	✓	✓
Seguridad		~	-	~	~	✓
Ubicación		✓	✓	✓	✓	-
Historia como Ciudad Principal		✓	-	-	✓	~
Tamaño		✓	~	~	✓	✓
“Momentum” Positivo		-	✓	~	-	✓
Ventaja	✓	4	2	1	4	5
Neutral	~	2	3	5	1	1
Desventaja	-	1	2	1	2	1



# Plan de Acción

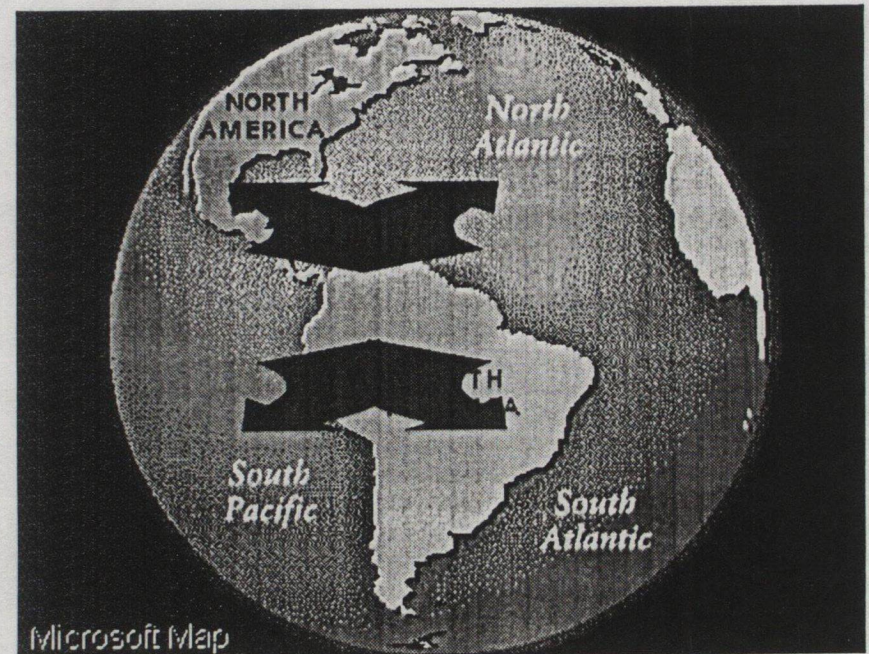
## Enfoque Externo

En general hay un fuerte enfoque hacia adentro en las empresas y las acciones de la ciudad. Debe haber un redireccionamiento significativo de Bogotá y sus empresas hacia la economía global, cuyas fuerzas son ineludibles y en donde por obligación se tiene que competir.

### Enfoque Interno



### Enfoque Externo





# Plan de Acción

## “Headquarters” Estratégico de los Andes

Michael Porter define tres tipos de Sedes Regionales: Centro de Control Estratégico, Centro de Innovación en Negocios, Centro de Operaciones Claves. Bogotá tiene el potencial para convertirse en el Centro de Control Estratégico para los \$500 mil millones de dólares que representa el PIB total de la Región Andina, haciendo palanca del aporte fuerte de Medellín y Cali en áreas complementarias como la manufactura.



Fuente: PIB total, Microsoft Bookshelf Almanac

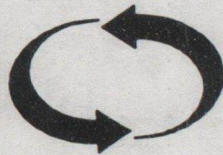


# Plan de Acción

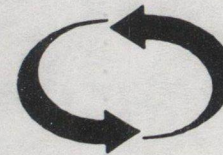
## Alineamiento con las Tendencias Globales

Es importante anotar que el posicionamiento debe estar alineado con las tendencias de la globalización. A medida que crece la globalización, los “headquarters” estratégicos para regiones geográficas se vuelven cada vez más necesarias para ejercer influencia sobre las escogencias estratégicas de las empresas alrededor del mundo.

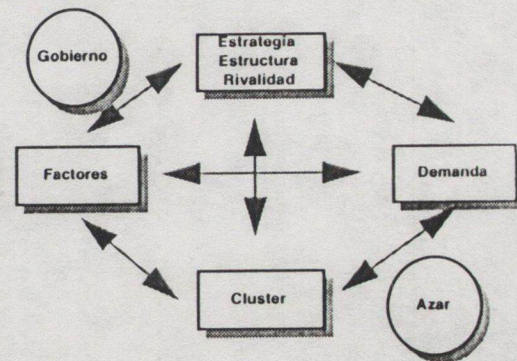
### Globalización



“Headquarters”  
Estratégico de  
los Andes



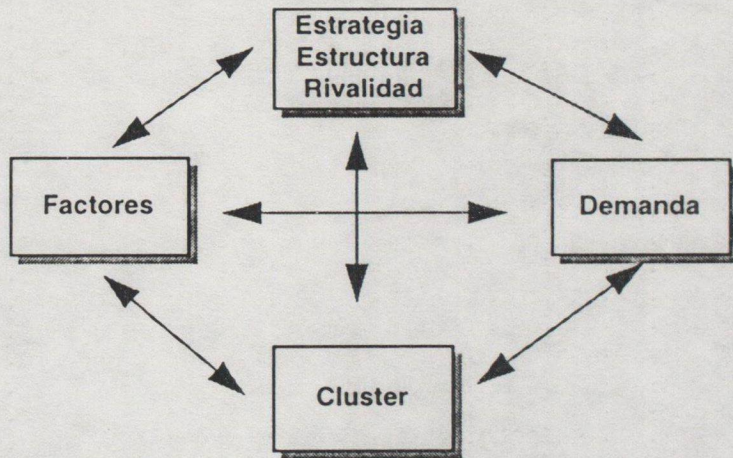
### Diamante Sectorial





# Plan de Acción

## Empresas Multinacionales y los Diamantes Sectoriales



La presencia de empresas multinacionales en una ciudad tiene un gran número de efectos positivos para el desarrollo y fortalecimiento de sus industrias. A continuación se presenta una lista de apenas algunos de los efectos positivos que tiene sobre los diamantes sectoriales.

- Las empresas multinacionales (MNCs) contribuyen a aumentar la sofisticación de la demanda doméstica al exponer a los consumidores locales a productos internacionalmente competitivos (e.g., Leo Burnett ha expuesto a los consumidores locales en Bogotá a publicidad de “clase mundial”)
- MNCs contribuyen al desarrollo del recurso humano de los sectores al importar y entrenar al recurso humano tanto a pequeña como a gran escala (e.g., Bayer ha creado recurso humano de alta calidad capaz de producir en Cali productos químicos de consumo de “clase mundial”)
- MNCs contribuyen a aumentar la sofisticación de sus “clusters” sectoriales al aportar compradores o proveedores de “clase mundial” al sistema de valor (e.g., BF Goodrich ha proporcionado llantas de “clase mundial” al cluster automotriz colombiano)
- MNCs aumentan la sofisticación de las estrategias de las empresas locales al exponerlas a gerenciamiento estratégico de “clase mundial” (e.g., Corona/La Modelo ha proporcionado un claro ejemplo de posicionamiento estratégico en un nicho específico de cerveza)



# Plan de Acción

## “Headquarters” Estratégico como Sector Económico

Lo que Miami ha logrado nos proporciona una comparación realista de la cantidad de empleo que podría crear un “headquarters” estratégico.

Miami, “Headquarters” Latinoamericanos  
**Número de empresas** con “headquarters” para América Latina en Miami, **1996: 268**  
**Total de personas empleadas** en empresas “headquarters” en Miami, **1996: 84, 000**  
**Población total** del área metropolitana de Miami (Dade County, que incluye Coral Gables, entre otras ciudades) **1996: 2,043,315**

Fuente: Beacon Council



### Bogotá, Empleos por sector seleccionado, 1995

42,585	Sector Educación
40,752	Sector Textil/Confección
30,974	Sector Alimentos/Bebidas
24,251	Sector Químico
14,994	Sector Imprentas/Editoriales
10,805	Sector Cuero/Calzado

Fuente: DANE



## Plan de Acción

### El Inteligente Aprovechamiento de las MNCs por Parte de Singapur

De manera explícita, Singapur se ha apalancado en la presencia de compañías multinacionales en la región para incrementar el capital financiero, de conocimiento, cultural y humano.

El éxito histórico de Singapur radica parcialmente en su habilidad para crear una **visión** ambiciosa para la región.

“El Plan Económico Estratégico plantea las estrategias y programas necesarios para que Singapur alcance esa visión - alcanzar la posición y características de un país desarrollado de clase mundial dentro de los próximos 30 a 40 años.”

A lo largo de su historia, Singapur ha usado de manera explícita a las compañías multinacionales (MNCs) para ayudarse a lograr estas visiones:

“La relación de Singapur con las MNCs ha sido altamente rentable durante los últimos 25 años y una que debe seguir nutriéndose hacia el futuro.”

“Admitiendo que las **MNCs han desempeñado un importante rol en el desarrollo de Singapur** durante los últimos 25 años, puede no haber una alternativa práctica para continuar dependiendo de las MNCs. Algunas aproximaciones innovadoras son necesarias para alcanzar una presencia local más fuerte por parte de las MNCs y para lograr el desarrollo local de MNC's.”

“Es importante que Singapur aliente a las MNCs a tratar a Singapur como una sede regional más que como una simple ubicación para el negocio que es conveniente y rentable en el corto plazo.”

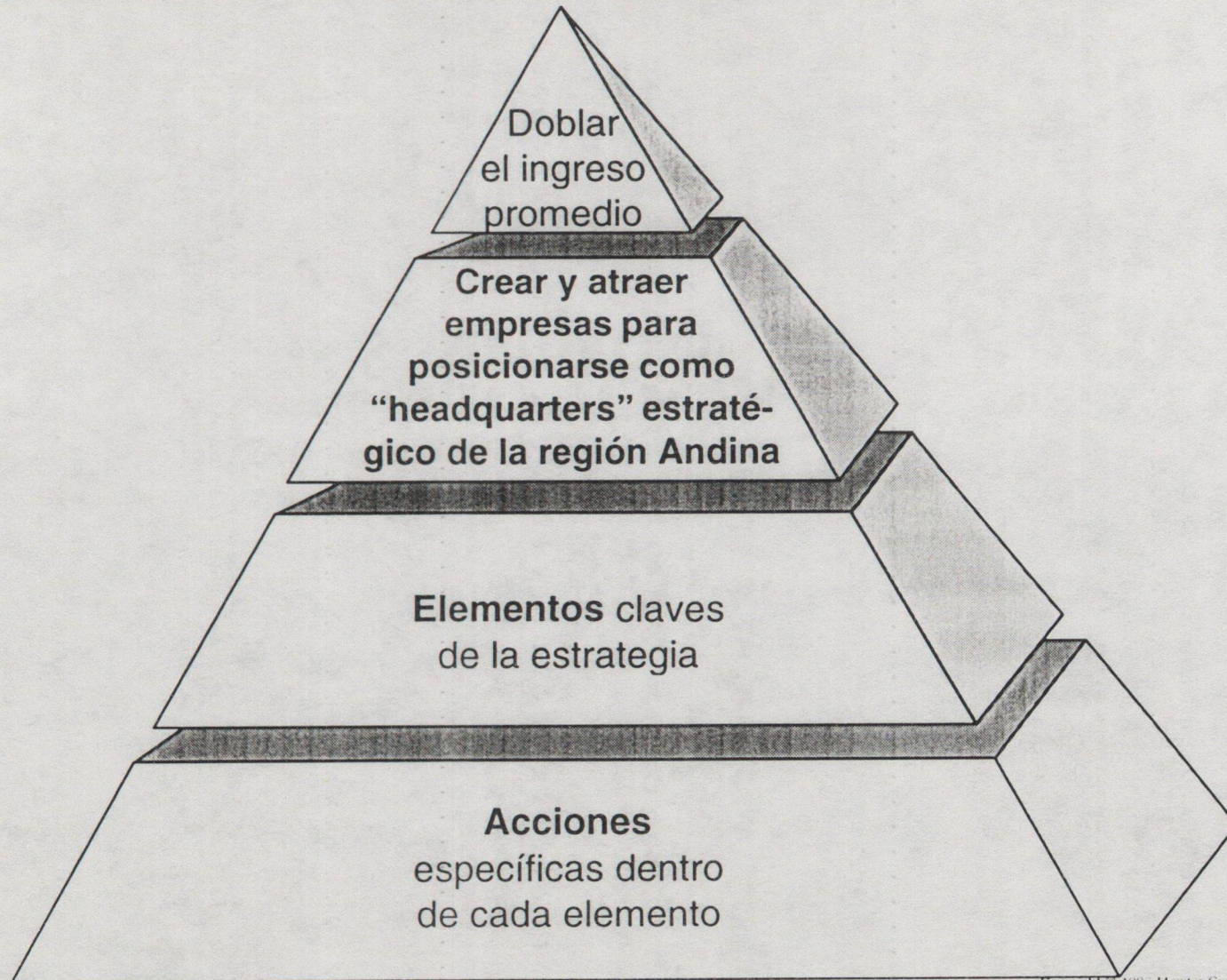




# Plan de Acción

## Estrategia de Largo Plazo

Bogotá debe convertir sus ventajas comparativas en ventajas competitivas capaces de proporcionar una posición atractiva para la ciudad frente a otros “competidores”.

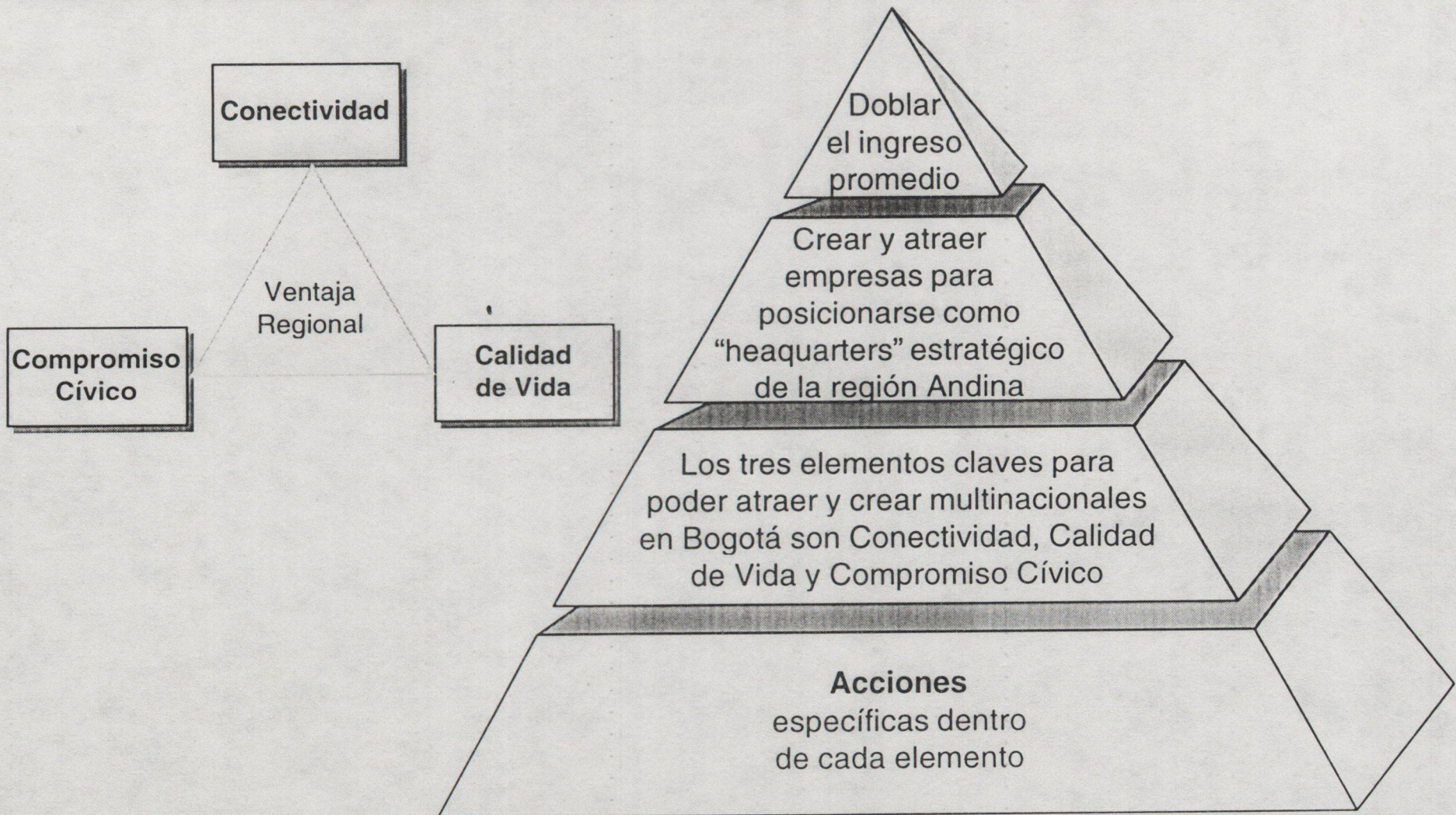




# Plan de Acción

## Elementos Claves: La Triada Regional

Existe un gran número de elementos que contribuirían a la atracción y creación de empresas multinacionales en Bogotá. Conectividad, Calidad de Vida y Compromiso Cívico son tres elementos principales que tienen que ser manejados.

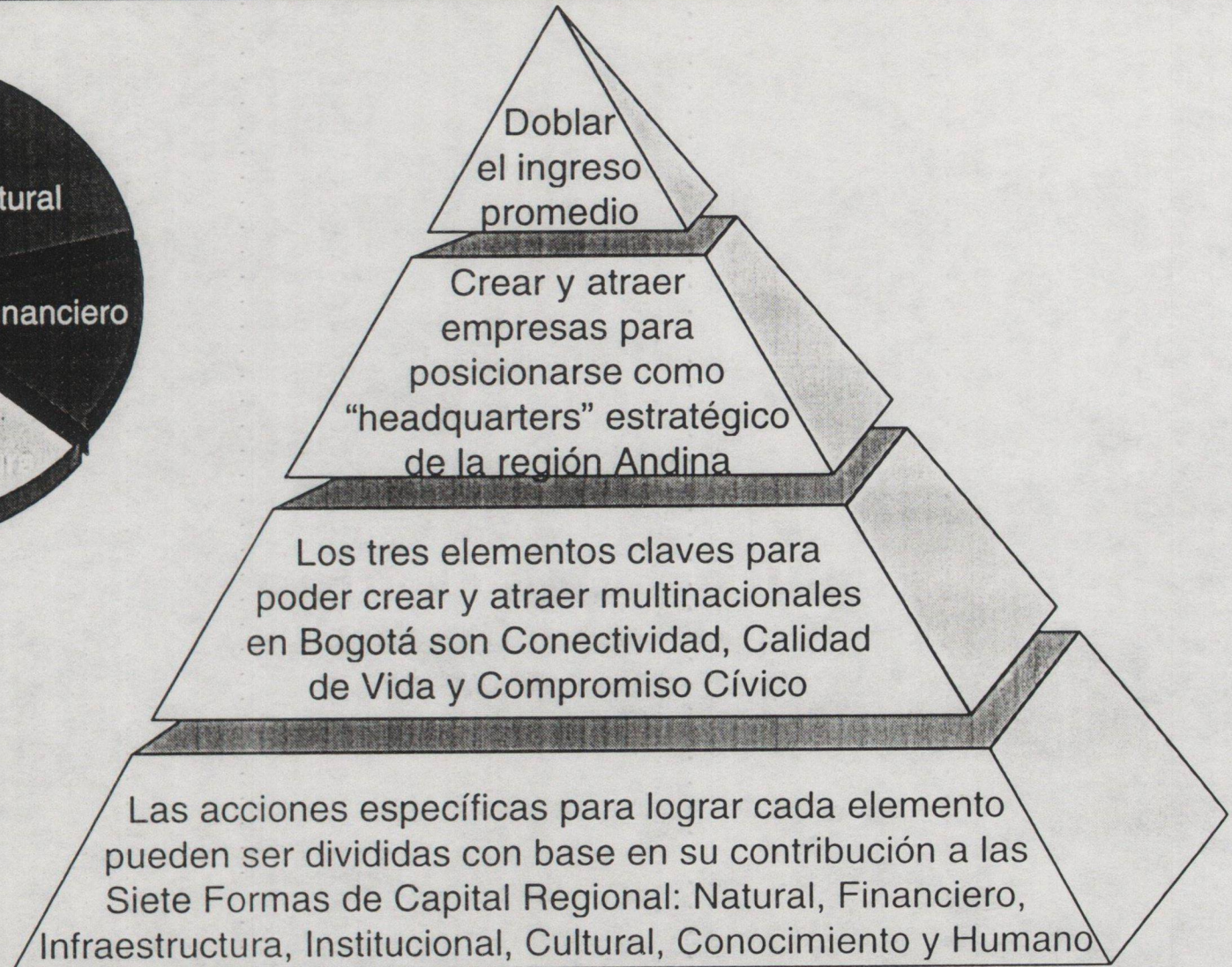
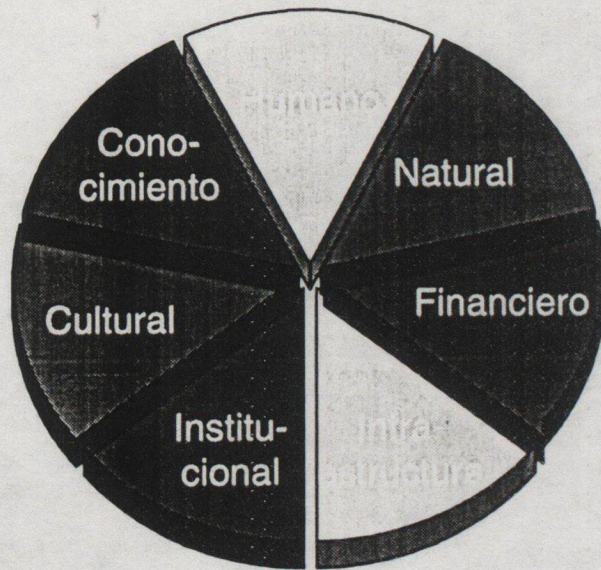




# Plan de Acción

## Acciones Específicas: Las Siete Formas de Capital

Cada una de las acciones específicas dentro de cada elemento puede ser categorizada con base en las Siete Formas de Capital Regional.

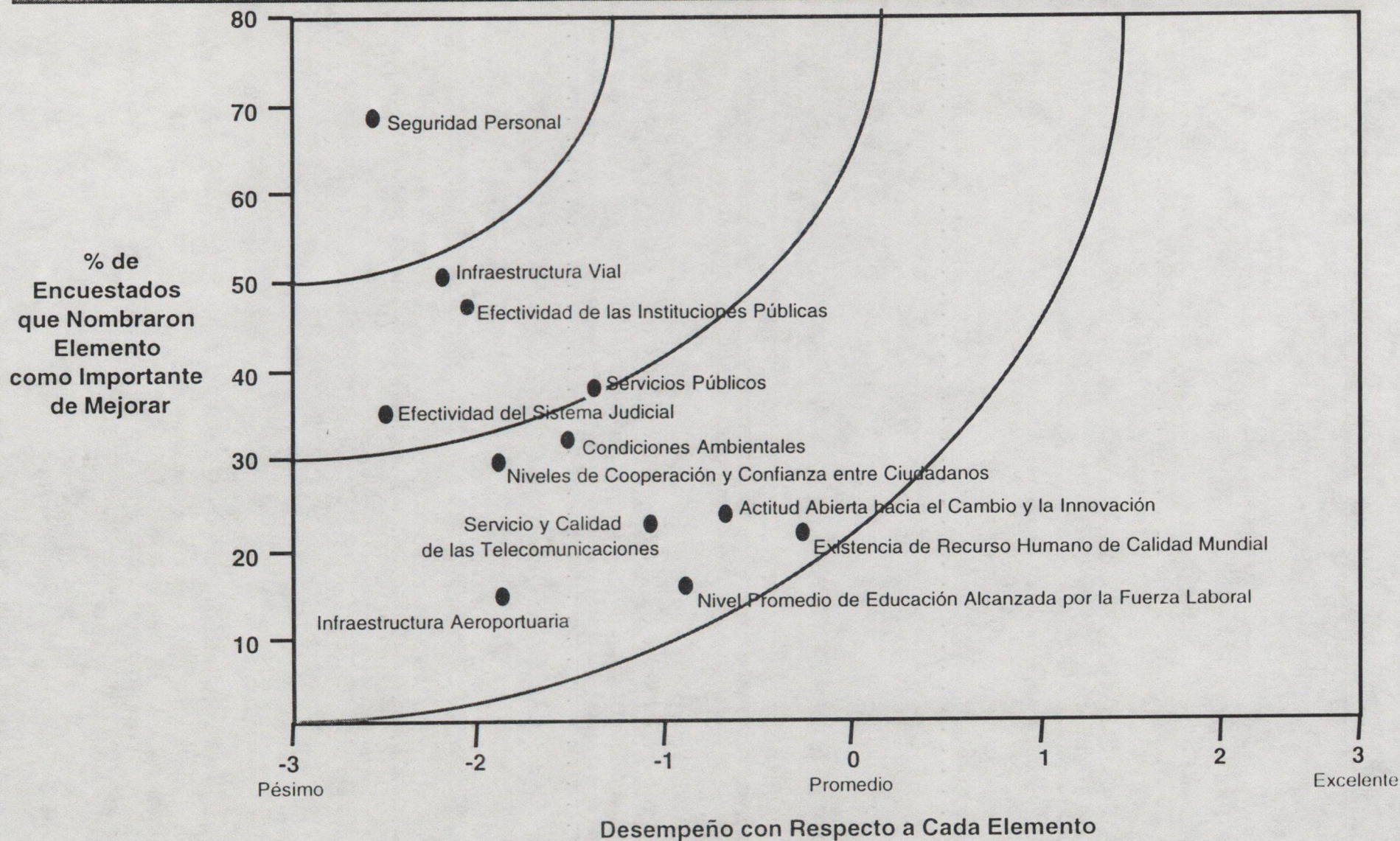




# Encuesta Regional de Competitividad

## Prioridades para Bogotá

La encuesta regional de competitividad señaló varias áreas prioritarias para Bogotá.

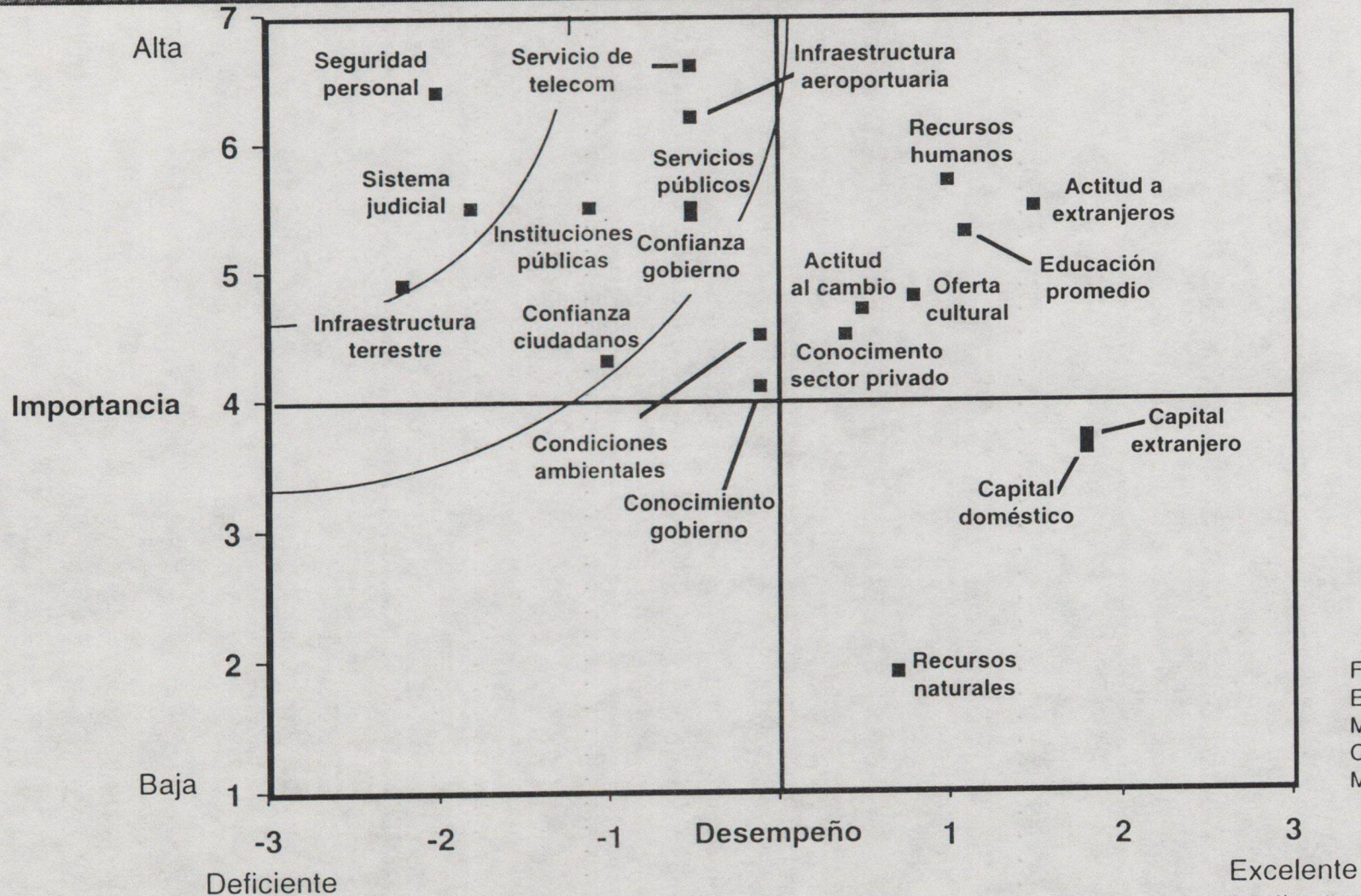




# Encuesta a Compañías Multinacionales

## Prioridades para Bogotá

Con la misma lista de opciones, la encuesta de multinacionales señaló otra muestra de prioridades. Tanto las prioridades compartidas como las que son diferentes (e.g., telecomunicaciones y aeropuerto) constituyen importantes consideraciones para las áreas de acción.



Fuente:  
Encuesta  
Monitor de  
Compañías  
Multinacionales



# Plan de Acción

## Acciones Específicas

*“Lo único que la teoría puede hacer es proporcionar al artista o al soldado puntos de referencia y estándares de evaluación en áreas específicas de acción, con el fin último no de decirle cómo debe actuar, sino de ayudarle a desarrollar su juicio.” Von Clausewitz*

### ***El Plan de Acción proporcionará...***

Un plan para la ciudad de **Bogotá**, no para Colombia como país

Un plan para combatir una **masa crítica de los problemas prioritarios en el mediano plazo**

Una estructura para guiar el pensamiento futuro con base en una **visión y una meta ambiciosa para la ciudad**

Una estrategia **enfocada en el nivel global**

### ***El Plan de Acción no proporcionará...***

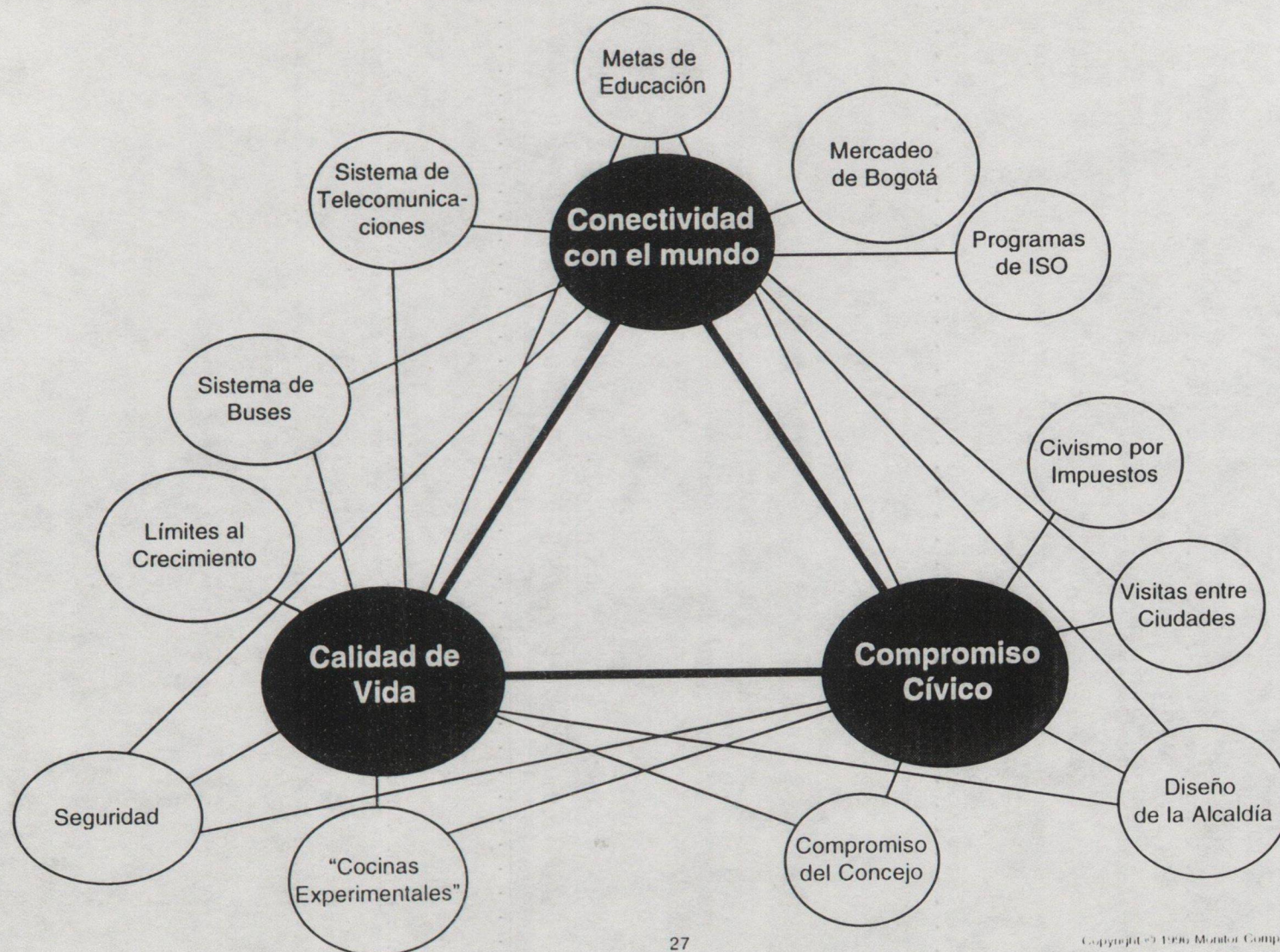
- Una serie fácil de acciones
- Una serie exhaustiva de acciones para solucionar todos los problemas en Bogotá
- Un plan con el que todo el mundo va a estar de acuerdo
- Las acciones necesarias para hacer que el plan sea realizable



# Plan de Acción

## Un Sistema Integrado

Las acciones forman parte de un sistema integrado que encuentra soporte en los pilares de la conectividad, la calidad de vida y el compromiso cívico.





## Estructura de la Alcaldía



# Plan de Acción

## Decisiones de Largo Plazo

Bogotá ha demostrado una constante inhabilidad para emprender acciones que le permitan resolver problemas de largo plazo. La discusión acerca de la construcción del metro constituye un claro ejemplo.

(años 40) Alcalde Carlos Sanz de Santamaría - Primera propuesta para el metro de Bogotá.

Alcalde Pardo Koppel - dice que no es necesario un metro porque el sistema de transporte de Bogotá es uno de los más eficientes del mundo.

1969 - Estudio "Rutas, Urbanización y Transporte"

1974 - Estudio de la Organización y Administración del Transporte (OAT)

1981- Estudio "Factibilidad de un Sistema de Transporte Masivo" - CSIS

Enero 1992 - La propuesta Italiana de Intermetro SPA se lanzó otra vez por la alcaldía.

Marzo 1992 - Alcalde Juan Martín Caicedo propone la idea de vender ETB por \$2.000 millones para financiar el Metro.

Agosto 1992 - El Departamento de Planeación Nacional rechazó la propuesta de Intermetro SPA. Plantean la alternativa de construir troncales como La Caracas. El Distrito Capital anuncia la liquidación de la Empresa Metro.

Mayo 1993- La empresa Colombiana Vías Ferreas anunció que estará dispuesto a ejecutar las obras si el Metro se hiciera por concesión. Se abre la licitación de nuevo para el Metro.

Marzo 1995- Plan Nacional de Desarrollo asigna \$127.000 millones de dólares para el transporte masivo de Bogotá. \$1.000 millones se destinarán a reactivar el estudio del Metro.

Marzo 1995- Alcalde Antanas Mockus dice que la nación tiene que asumir 80% del costo del Metro.

Junio 1995 - El Gobierno Nacional inicia la convocatoria internacional para la contratación de los estudios de factibilidad del Metro.

Julio 1995 - JICA presenta su plan de trabajo y arranca con el estudio de transporte.

1940

1990

Julio 1991- Propuesta Intermetro SPA de la firma Italiana de un tren ligero a través de los ferrocarriles, fue rechazada.

Mayo 1991-Propuesta de las transnacionales Japonesa, Francesa y Belga no satisface las necesidades del Consejo de Bogotá.

Alcalde Hisnardo Ardila - "cuando me posesioné como alcalde, le dije al presidente Betancur que teníamos la financiación necesaria. El me respondió que dejáramos ese asunto al próximo gobierno. Así puez quedo congelada por segunda vez."

(años 80) Alcalde Durán Dussán - Propuesta franco-española costaba 1.800 millones de dólares fue aprobado por el Conpes.

1986 - Estudio "El Origen y Destino de un Sistema de Transporte Colectivo Urbano en la Ciudad de Bogotá"

Diciembre 1994 - Alcalde Antanas Mockus frena el proceso del Metro con la propuesta de la firma Halcrow and Fox .

Septiembre 1994- Alcalde Jaime Castro rechaza la idea de construir un Metro. La firma inglesa Halcrow and Fox decide que lo mejor para Bogotá es la construcción del Metrobus o Solo bus.

Junio 1994- Plazo de licitación se acaba y se reciben 9 propuestas.

Abril 1994- Candidato presidencial Ernesto Samper presenta su plan del metro de Bogotá ante el Foro del Metro de Bogotá.

Mayo 1996 - Metrovías SA propone proyecto de un tren elevado que será financiado por ellos mismos.

Mayo 1996 - Proyecto Metrobus se cancela.

Mayo 1996 - ETB propone ser utilizado para financiar una pequeña parte del Metro de Bogotá.

Marzo 1996 - Se cierra la licitación internacional para realizar los estudios de diseño del Metro.

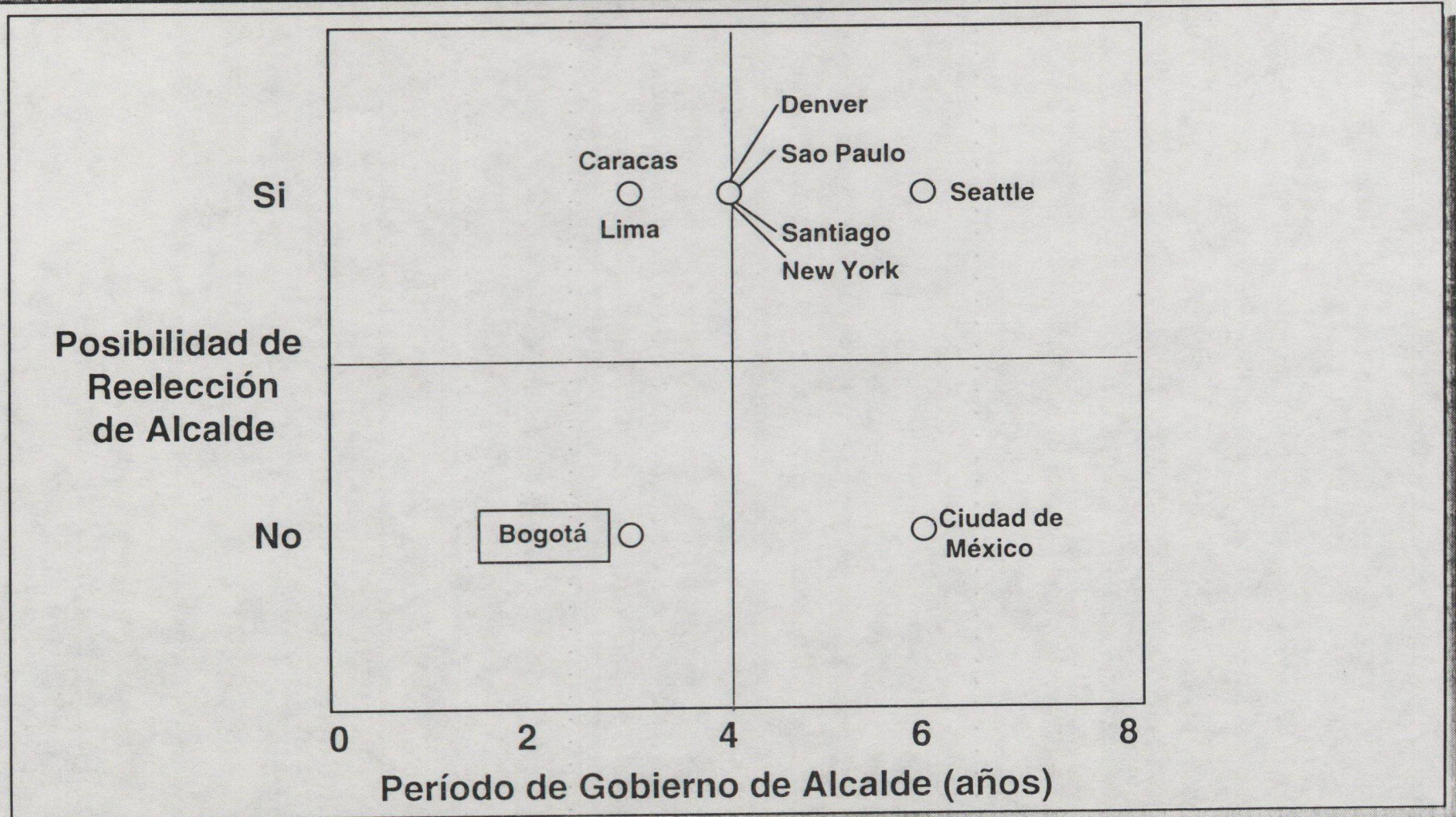
Diciembre 1995 - El Gobierno Nacional abre el concurso internacional de méritos para contratar el constructor para la primera línea del Metro.



# Plan de Acción

## Diseño del Alcaldía

Una de las principales razones para que no se hayan emprendido acciones de largo plazo radica en el diseño mismo de la Alcaldía. La oficina está perfectamente diseñada para concentrar las decisiones en el corto plazo.





# Plan de Acción

## Compromiso Cívico/Institucional/Estructura de la Alcaldía

**Acción:** Cambiar la estructura actual de la Alcaldía para permitir administraciones más largas y la posibilidad de reelección. La duración debe ser de por lo menos 4 años y la reelección debe ser factible por lo menos para dos términos consecutivos.

**Razonamiento:** La estructura actual de la Alcaldía está perfectamente diseñada para crear “cortoplacismo”. Dadas las limitaciones estructurales, los Alcaldes se ven limitados tanto en su habilidad como en sus incentivos para invertir en mejoramientos continuos y de largo plazo para la ciudad. Este cortoplacismo es una de las principales causas del empeoramiento de problemas como la congestión de tráfico, los racionamientos de agua y la falta de límites al crecimiento de la ciudad. En realidad el cortoplacismo contribuye a empeorar casi todos los problemas que enfrenta la ciudad.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está el ganar el apoyo político local y nacional para hacer las reformas necesarias. La importancia fundamental y absoluta de dicho cambio debe ser acentuada en todos los niveles del gobierno hasta que sea reconocida y se logren cambios. Otro problema potencial es el temor público a la corrupción bajo este nuevo sistema. Los beneficios deben ser mostrados a fin de medir los costos potenciales de este cambio y se deben establecer sistemas apropiados para proporcionar grandes desincentivos para la corrupción en la Alcaldía.

### El éxito se puede medir a través de:

- El hecho de lograr las reformas
- Un incremento de la concientización tanto entre los líderes como entre el público en general de la importancia de una estructuración para el largo plazo y del peligro de una orientación de corto plazo

### Efectos secundarios

- Líderes de más alta calidad considerarán la posibilidad de lanzar su candidatura para Alcaldes dado el incremento del potencial para crear un mejoramiento positivo en el largo plazo
- Un metro o algún otro sistema de transporte masivo que requiera de un diseño largoplacista



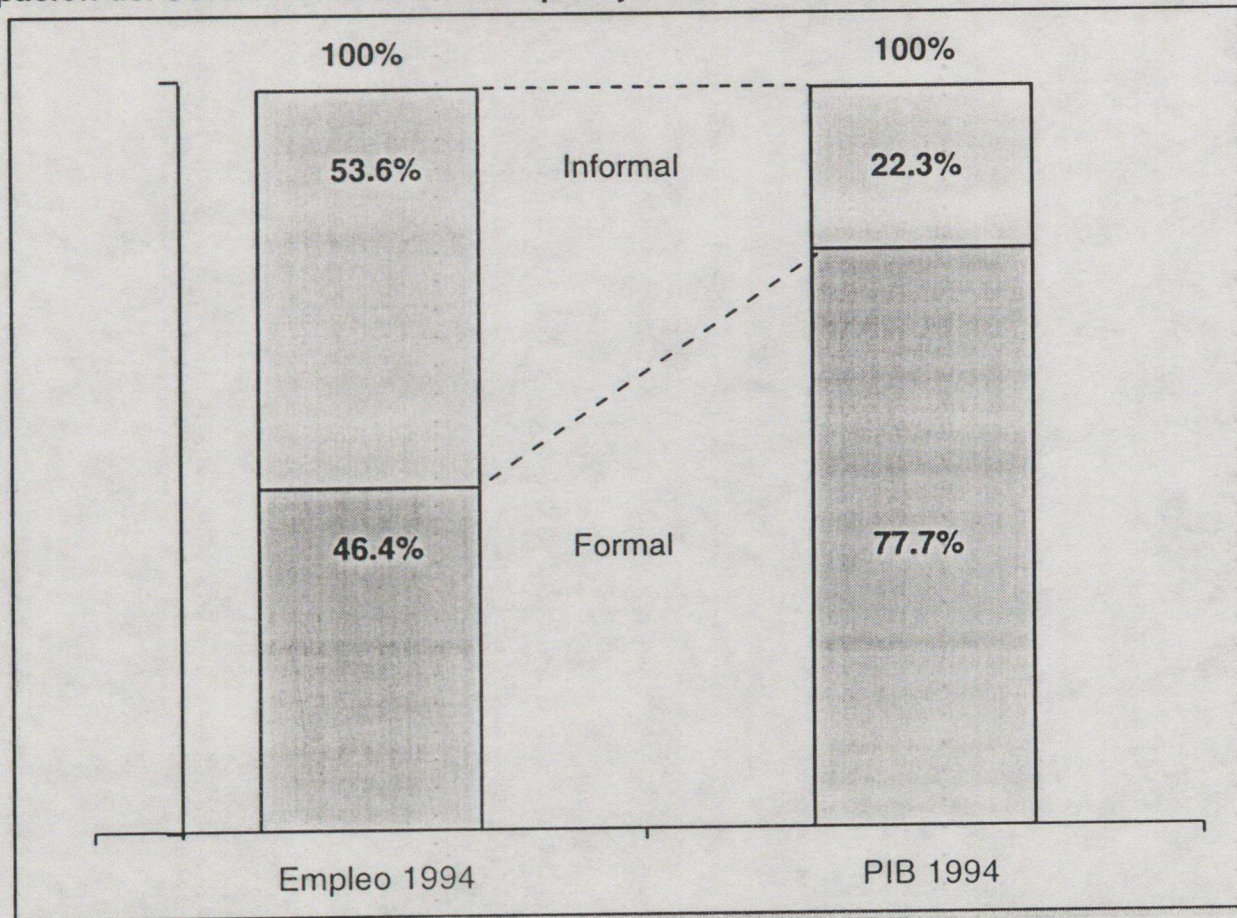
## Compromiso por Tributación



# Plan de Acción Desvinculación

El sector informal es una representación de los altos niveles de desvinculación en Bogotá. Esta desvinculación no sólo reduce la productividad potencial de la ciudad sino que además contribuye a disminuir los niveles de compromiso cívico.

Participación del Sector Informal en el Empleo y en el PIB Urbano de 10 Ciudades Colombianas



Fuente: Revista Cámara de Comercio de Bogotá no. 98, DANE

Nota: El total del PIB corresponde a diez ciudades colombianas lo cual equivale al 70% del PIB total nacional y equivale a 465,708 miles de pesos de 1975. El mismo porcentaje aplica para el empleo.



# Plan de Acción

## Un Sistema Integrado

La desvinculación va más allá de la parte visible del Marco para la Acción. La desvinculación es a la vez causa y resultado de los modelos mentales de los ciudadanos.

### “El Marco para la Acción”

*Invisible*

*Visible*

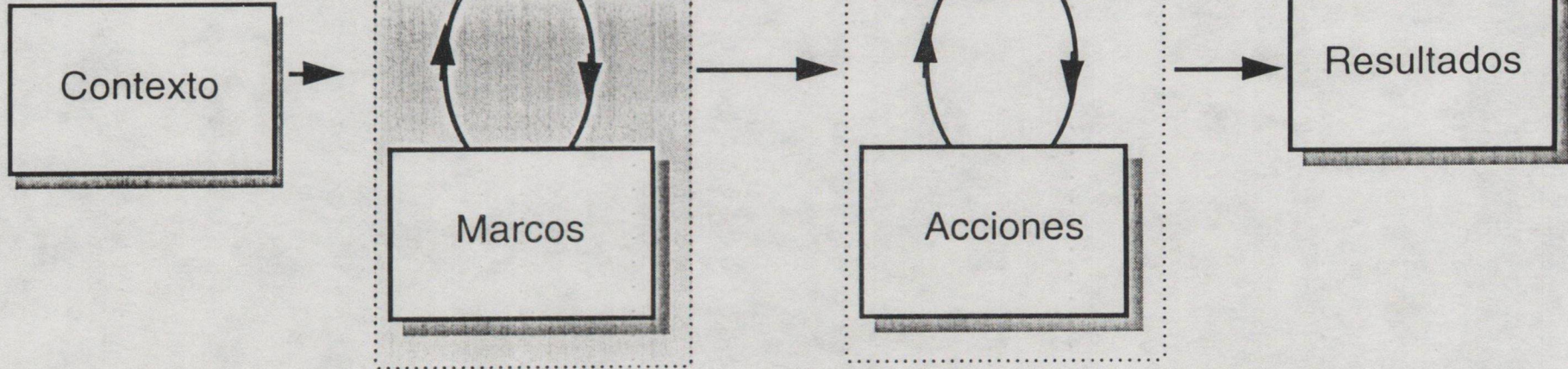
Paradigmas

Mecanismos  
de Control

Marcos

Acciones

Resultados

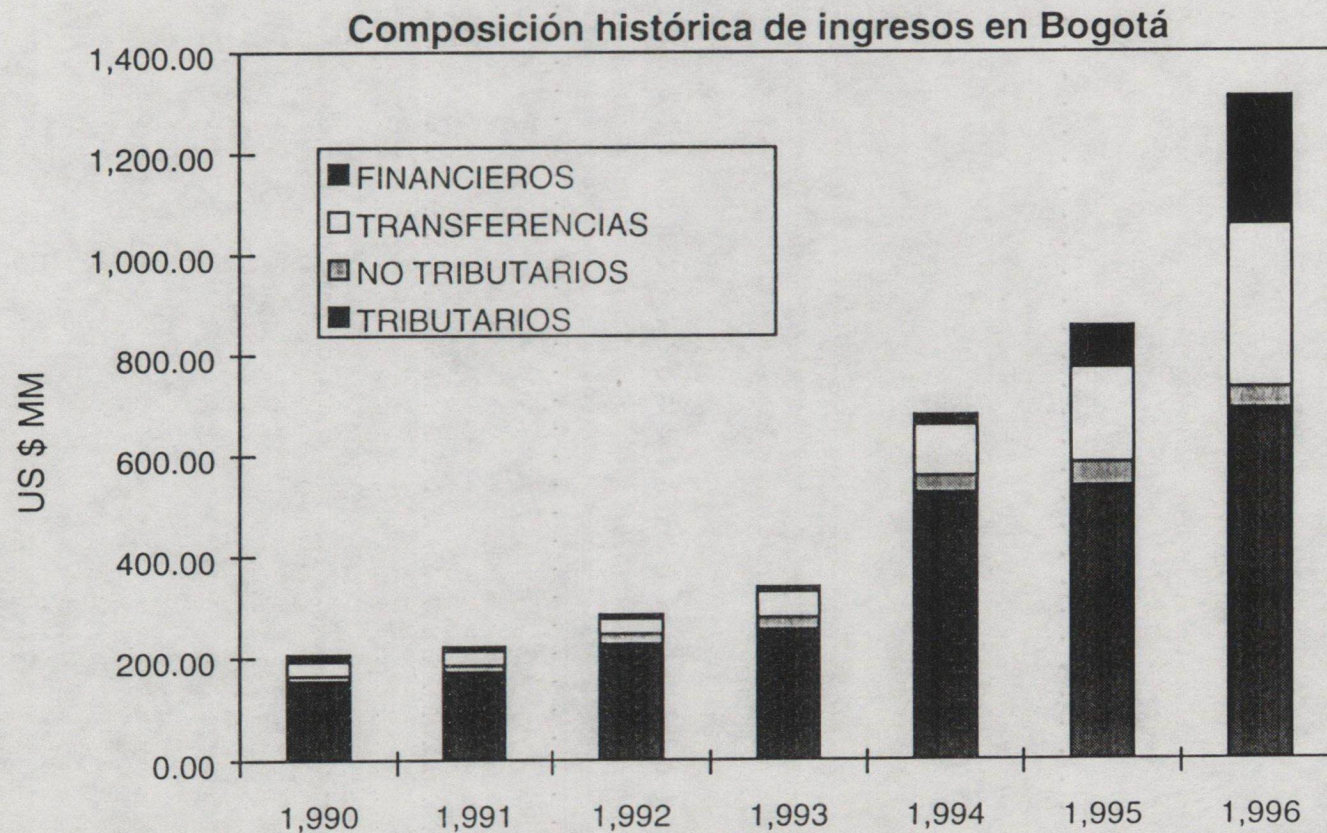




# Plan de Acción

## Logros de Vinculación

Se han logrado grandes mejoras en cuanto a la revinculación de los ciudadanos a través del pago de impuestos. En 1994 los ingresos tributarios crecieron en un 107% por ajustes tarifarios y mejoras en procedimientos de recaudo. Los crecimientos nominales son 1995 (13.2%) y 1996 (45.8%).





## Compromiso Cívico/Financiero/Compromiso por Tributación

**Acción:** Lograr los mismos mejoramientos relativos en la recaudación de impuestos que se alcanzaron bajo la administración Mockus con el propósito principal de incrementar el compromiso cívico. Crear una campaña de divulgación para mostrar tanto el incremento logrado como para advertir a la comunidad que se exigirá cumplimiento estricto a nivel de impuestos individuales y corporativos de ahora en adelante.

**Razonamiento:** La recaudación de impuestos sirve tanto a propósitos tangibles como intangibles. En términos de propósitos tangibles, la recaudación de impuestos crea fondos para invertir en el mejoramiento de la plataforma de la ciudad. En términos de propósitos intangibles, la estricta recaudación de impuestos genera compromiso cívico. No pagar impuestos es una de las formas más fáciles de romper el compromiso de los ciudadanos con la ciudad. Esta falta de compromiso en términos de impuestos incrementa la falta de compromiso en otros aspectos de la ciudadanía de Bogotá porque no pagar impuestos es una acción que se racionaliza. El razonamiento más común es que la ciudad no les proporciona nada que merezca que ellos tengan compromiso cívico. Este modelo mental conlleva una mayor falta de compromiso en otros aspectos de la responsabilidad frente a la comunidad.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la falta de un manejo fuerte en la Secretaría de Hacienda como el que se ha tenido en los últimos cinco años. Los costos necesarios para incrementar la recaudación no deberían ser un problema ya que esta acción los cubriría.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un incremento de igual magnitud relativo a la cobertura de la recaudación de impuestos

### Efectos secundarios

- Mejoramiento de la imagen interna y externa de Bogotá como una ciudad que funciona y cumple (opuesta a la imagen que la caracteriza actualmente)



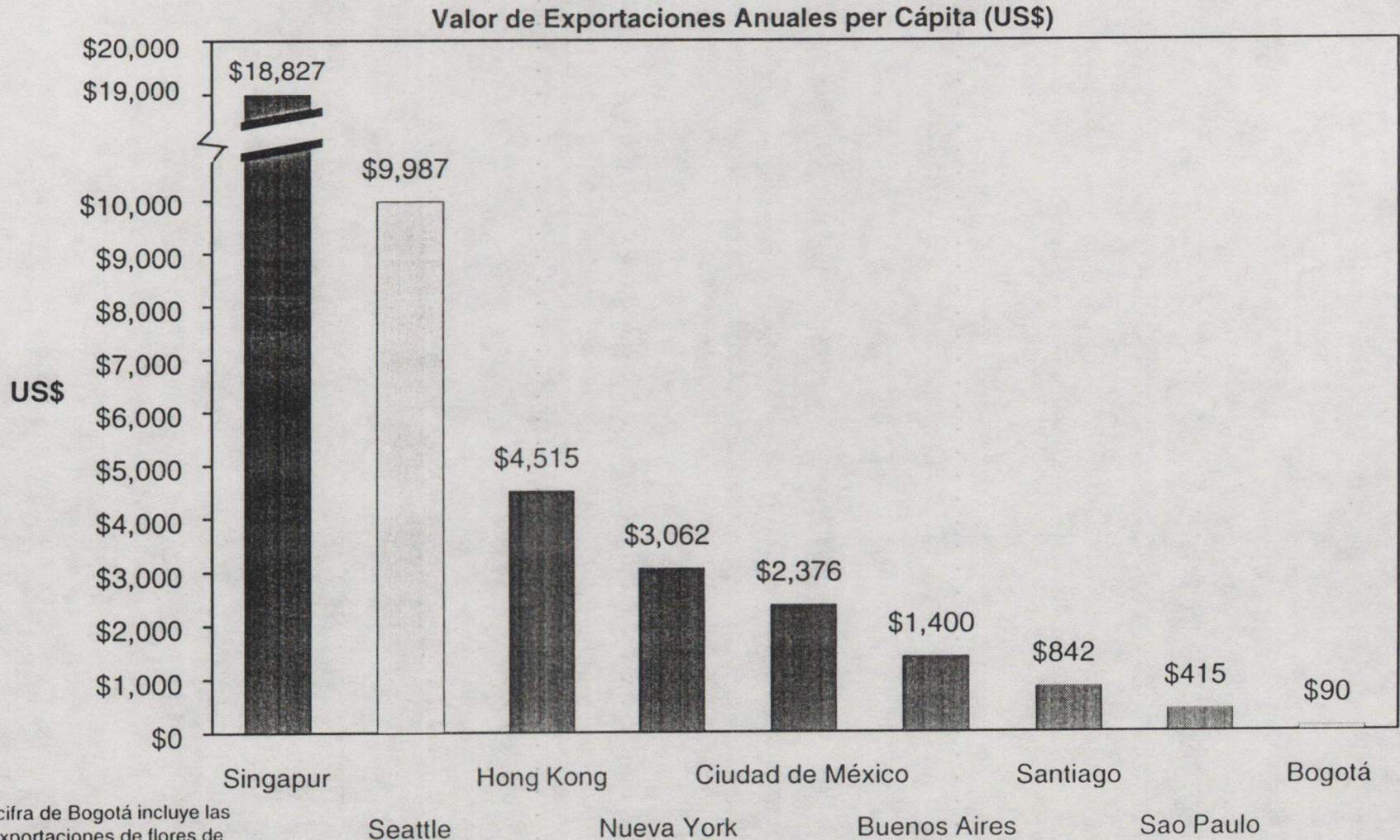
**Compromiso entre los  
Líderes**



# Plan de Acción

## Seattle: Una Ciudad Exitosa

Seattle ha probado ser un ejemplo de ciudad donde se han emprendido acciones positivas para mejorar el desempeño de la ciudad. Seattle ha logrado esta meta sólo después de emprender acciones concretas para superar los problemas comunes de un liderazgo no coordinado dentro de la ciudad.





## Compromiso Cívico/Conocimiento/“Visitas entre Ciudades”

**Acción:** Comenzar un programa de visitas a ciudades, similar al que se está realizando Seattle, que permita a los líderes de los sectores público y privado, la academia y los medios de comunicación visitar ciudades exitosas en el mundo. El propósito de estas visitas debe ser tanto aprender acerca de temas específicos en cada una de las ciudades visitadas, como lograr que los líderes de la ciudad se congreguen y aprendan de las mismas experiencias. Estas visitas pueden llevarse a cabo una o dos veces al año.

**Razonamiento:** En términos de aprendizaje, no existen esfuerzos suficientes en Bogotá para aprender de ejemplos del mundo. A menudo las conclusiones que resultan son ya sea extremadamente rápidas y superficiales o verdaderamente erradas. En términos de cooperación, los líderes no tienen actualmente suficientes oportunidades para interactuar con líderes en otros aspectos de la ciudad en los cuales la sustancia de la interacción no sea simplemente discutir acerca de los puntos de vista tradicionalmente enfrentados.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la existencia de líderes claves en la ciudad que no invierten tiempo en el aprendizaje, sino que por el contrario, escogen seguir respondiendo a los “llamados de emergencia” de corto plazo que consistentemente se presentan en la ciudad. Otro problema potencial puede ser la asistencia en “cuerpo más no en mente”. Los viajes deben ser estructurados de tal forma que se logre establecer una distancia respecto a las responsabilidades cotidianas en Bogotá y se concentre en la acción que debe dedicársele al nuevo aprendizaje.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un programa continuado que atraiga tanto a los líderes más influyentes en la ciudad como a los más orientados hacia el aprendizaje y la acción
- Nuevas ideas y actos de cooperación resultantes de cada viaje

### Efectos secundarios

- Los viajes permitirán a Bogotá mejorar su imagen como ciudad y mostrarán al mundo que Bogotá está en el camino hacia el mejoramiento
- Los viajes pueden ser además útiles en la creación de oportunidades de intercambio comercial e inversión



## Integración del Concejo

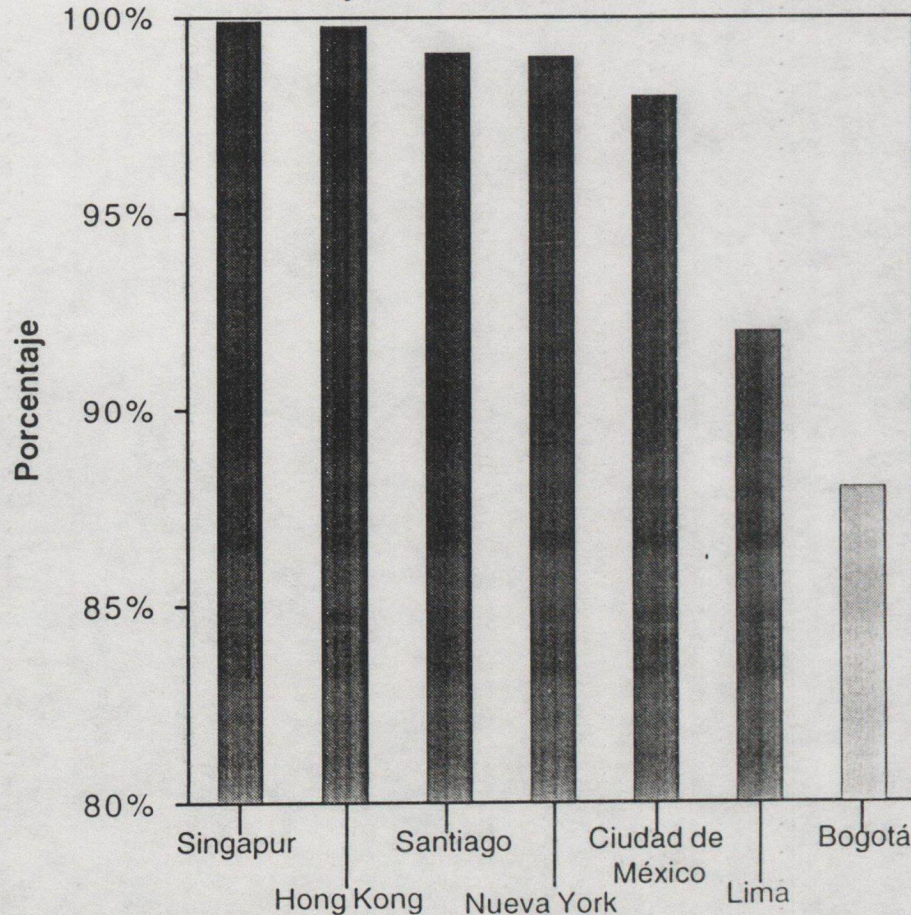


# Plan de Acción

## Mejorando la Plataforma Local

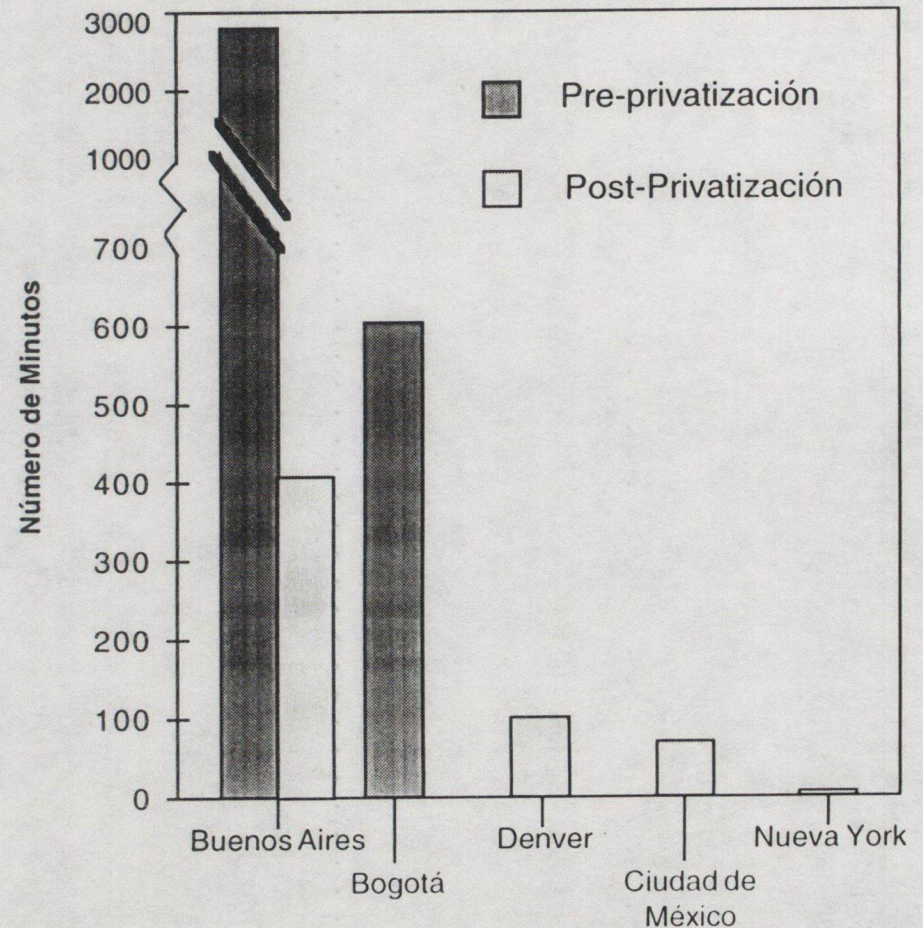
En la plataforma de Bogotá siguen existiendo deficiencias muy básicas e importantes. Muchos de esos resultados (e.g., la baja calidad de los servicios de telefonía local y electricidad) son el resultado directo de decisiones tomadas por el Concejo y la Alcaldía.

**Porcentaje de Llamadas Locales Exitosas**



FUENTE: Análisis Monitor

**Promedio de Minutos sin Electricidad al Año**



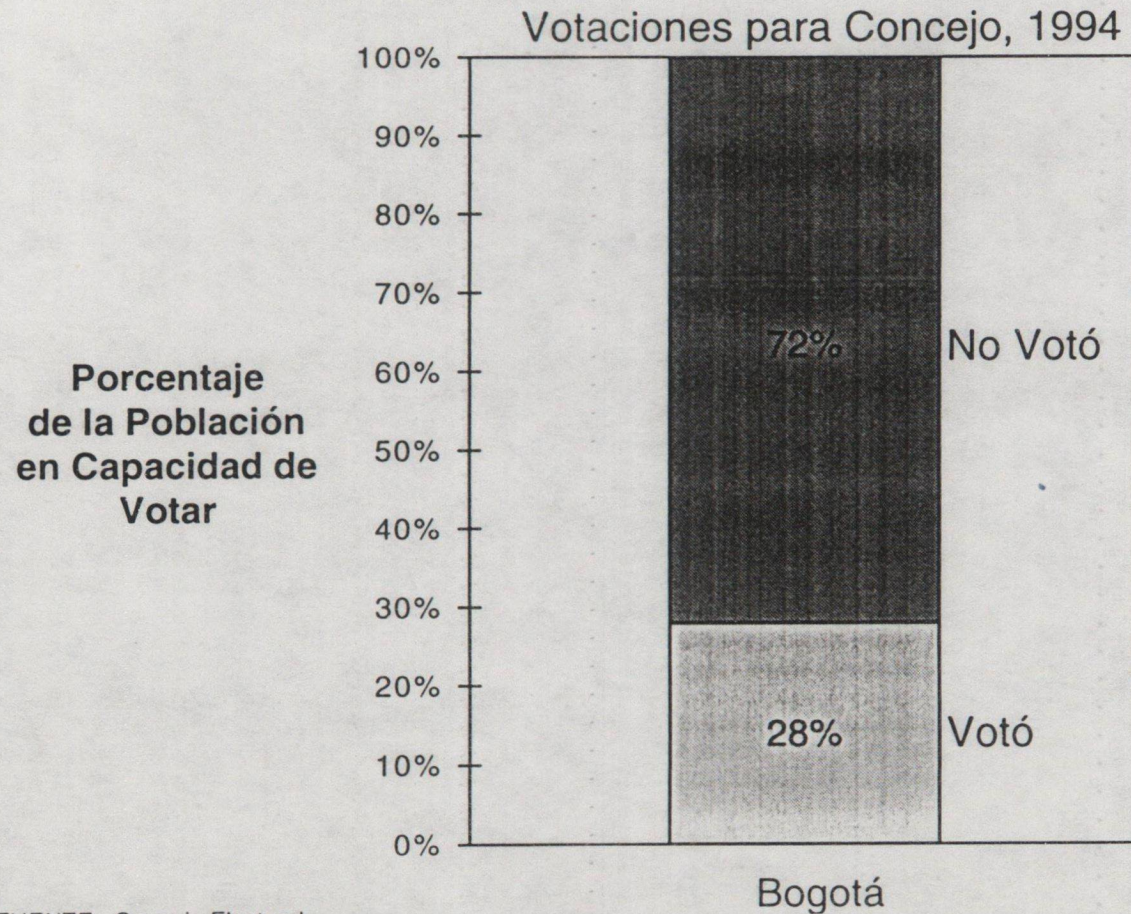
FUENTE: Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Estructura del Concejo

Sin embargo, la gran mayoría de los líderes, negocios y ciudadanos de Bogotá siguen absteniéndose de participar activamente en las elecciones para Concejo y en las decisiones tomadas en esta institución.



FUENTE: Consejo Electoral



# Plan de Acción

## Compromiso Cívico/Institucional/Concejo Regional

**Acción:** Hacer que la estructura del Concejo Regional sea transparente y el método de elección de concejales explícito para un grupo de población mucho más amplio. Usar una campaña para toda la ciudad con el fin de concientizar a los ciudadanos acerca de la importancia del Concejo para el futuro de Bogotá, las plataformas políticas propuestas por cada candidato para el Concejo, su historia y experiencia y la manera como ellos pueden ser elegidos. Como aporte, deberían ser examinadas las acciones concretas tomadas por Lima y Buenos Aires para reformar el proceso político local.

**Razonamiento:** Actualmente, parece ser que sólo un pequeño porcentaje de la población de la ciudad es conciente del proceso de elecciones de concejales, la lista exacta de los actuales miembros del Concejo y cuál es la plataforma política que cada uno de ellos promueve. Esto es extremadamente problemático debido a que el Concejo Regional es tan responsable, sino más que la Alcaldía, de la ejecución de muchas acciones importantes en la ciudad. El diseño actual del sistema ha promovido una falta de compromiso cívico en este importante asunto.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la resistencia de algunos concejales quienes no hubieran sido normalmente elegidos bajo un diseño explícito. Además, la importancia sutil de esta acción puede pasar desapercibida por muchos en la ciudad que no ven los importantes, pero a menudo intangibles, efectos sistemáticos de este problema sobre las acciones ejecutadas en Bogotá.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un incremento significativo en la votación para las elecciones de concejales
- La divulgación de las plataformas representadas por cada uno de los candidatos al Concejo

### Efectos secundarios

- La reestructuración de las elecciones al Concejo debe llevar a acciones que estén más en línea con los deseos de la mayoría de los ciudadanos de Bogotá (e.g., mejoramiento de la infraestructura local de telecomunicaciones)



**Ejemplos de Exito  
para la Ciudad**



## “Cocinas Experimentales” en China

Existen muchos ejemplos en el mundo y en Bogotá (e.g., Corposéptima) de creación de “Cocinas Experimentales” de las cuales se aprende y a través de las cuales se demuestra éxito en pequeña escala.



FUENTE: Kenichi Ohmae, *The End of the Nation State*, New York: The Free Press, 1995; *Hong Kong Business*, San Rafael, CA: World Trade Press, 1994  
NOTA: Cifras en US\$ de 1991



# Plan de Acción

## Calidad de Vida/Cultural/“Cocinas Experimentales”

**Acción:** Crear de 3 a 6 “Cocinas Experimentales” que muestren a toda la ciudad ejemplos (e.g, Corposéptima) de lo que debe y puede ser una ciudad con alta calidad de vida. Dentro de estas “Cocinas”, todos los aspectos de la calidad de vida (incluyendo infraestructura vial y de telecomunicaciones, seguridad, cumplimiento de la ley, limpieza, servicio al cliente, etc.) deben funcionar de acuerdo con los estándares de las ciudades más atractivas del mundo. Estas “Cocinas” deben ser limitadas a un tamaño manejable (aproximadamente 10 cuadras a la redonda) y deben ser ubicadas en diferentes áreas representativas dentro de la ciudad (i.e., la zona industrial, el norte, Ciudad Kennedy, la zona del aeropuerto, Suba, etc.).

**Razonamiento:** Por medio de la creación de estas “Cocinas Experimentales” la ciudad y sus ciudadanos aprenderán tanto lo que se necesita hacer como la factibilidad de crear una alta calidad de vida dentro de Bogotá. En términos de plataforma y servicios públicos, la ciudad aprenderá exactamente qué cambios son necesarios para mejorar sustancialmente y manejar la calidad de vida de Bogotá. En términos de sus ciudadanos, estas “Cocinas” crearán un entendimiento y una demanda por una ciudad más amable. El Parque 93 es un muy pequeño pero excelente ejemplo del potencial de estas cocinas.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está determinar la ubicación de estas “Cocinas”. Una solución sería la de escoger de 3 a 6 áreas donde ubicarlas y hacer la asignación al grupo de cuadras que demuestren el mayor compromiso cívico en términos de una votación que lo mida.

### El éxito se puede medir a través de:

- Una implementación de 3 a 6 “Cocinas” que desde una perspectiva objetiva cumplan con los estándares de calidad de vida de clase mundial
- Una expansión exitosa del programa

### Efectos secundarios

- Incremento del compromiso cívico entre aquellos involucrados en los proyectos
- Conectividad a través de una mayor habilidad para atraer y retener tanto firmas como ciudadanos



**Límites al Crecimiento  
de la Ciudad**

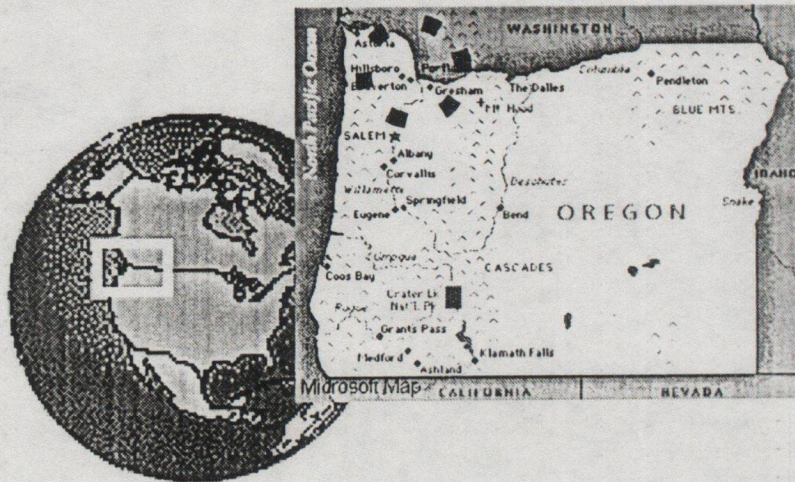


# Plan de Acción

## Aprendiendo de Portland, Oregon

Bogotá necesita aprender cómo han combatido otras ciudades sus problemas típicos, como es el crecimiento rápido de la población. Ciudad de México empezó a aplicar serios límites al crecimiento cuando la ciudad había alcanzado una población de 15 millones de habitantes y se consideraba ya un desastre mundial. Le tomará también tanto a Bogotá?

Portland, Oregon es una de las ciudades de más rápido crecimiento en los Estados Unidos y presenta unas tasas de crecimiento de población similares a las de Bogotá. Sin embargo, con el fin de combatir problemas inherentes al rápido crecimiento, aplicó regulaciones de zonificación para que la ciudad no siguiera creciendo más allá de los límites ya alcanzados. En esencia, lo que hicieron fue trazar una línea alrededor de la ciudad por fuera de la cual no podía continuar la expansión. A pesar de que estas medidas encontraron oposición inicial debido a diferentes intereses, han logrado incrementar de manera dramática la capacidad de manejo y la calidad de vida en la ciudad.



Portland, Oregon ha demostrado que las ciudades no tienen necesariamente que seguir un patrón predecible que va del 'boom' a la expansión y de allí al abandono. *"Al menos hemos demostrado que sí se puede hacer algo. Tiene que haber una creencia cívica fundamental de que sí podemos hacer que la ciudad funcione y la podemos diseñar de la manera que queramos que sea. Pero nos ha tomado 20 años de sangre, sudor y lágrimas políticas alcanzar esta meta."* - Robert Liberty, 1,000 Friends of Oregon



## Calidad de Vida/Institucional/Límites al Crecimiento

**Acción:** Poner un alto a la expansión no controlada de la periferia de la ciudad. Esto se puede lograr a través del cambio y refuerzo de las leyes urbanas, verdaderamente (no sólo en palabras y papel) prohibiendo invasiones y compra pública de los terrenos en los alrededores de la ciudad. Leyes internas de zonificación y proyectos de desarrollo urbano pueden ser usados para prevenir la excesiva densidad de población.

**Razonamiento:** Un crecimiento incontrolado ha sido una de las causas principales del deterioro de la calidad de vida de Bogotá. Bogotá no ha podido, ni podrá hacer la inversión en servicios públicos necesaria para proporcionar una plataforma de alta calidad para una ciudad en expansión rápida y continua. Más del 25% de la población de la ciudad vive en zonas invadidas ilegalmente. Proporcionar a nuevas zonas de invasión un mínimo de calidad de vida es extremadamente costoso en términos de dinero y enfoque.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la falta de una voluntad y acción política para crear leyes de zonificación que irán en contra de los intereses de algunos grupos visibles (aunque verdaderamente en el interés de muchos grupos invisibles), por detener la creación y eliminar las invasiones ilegales. Para superar esto, debe existir presión política por parte del sector privado al igual que un claro entendimiento en el sector público de los altos costos en los que incurre la ciudad por no detener el crecimiento de dichas áreas.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un alto a la expansión periférica
- Unos esfuerzos de lobby significativos y visibles por parte del sector privado para detener el crecimiento
- Un cambio en las leyes de zonificación concernientes a la limitación de la expansión

### Efectos secundarios

- Incremento en la inversión de los activos existentes de la ciudad
- Un alto al crecimiento creará un logro cuantificable que mostrará a la ciudad entera que Bogotá tiene una visión para el mejoramiento



Seguridad

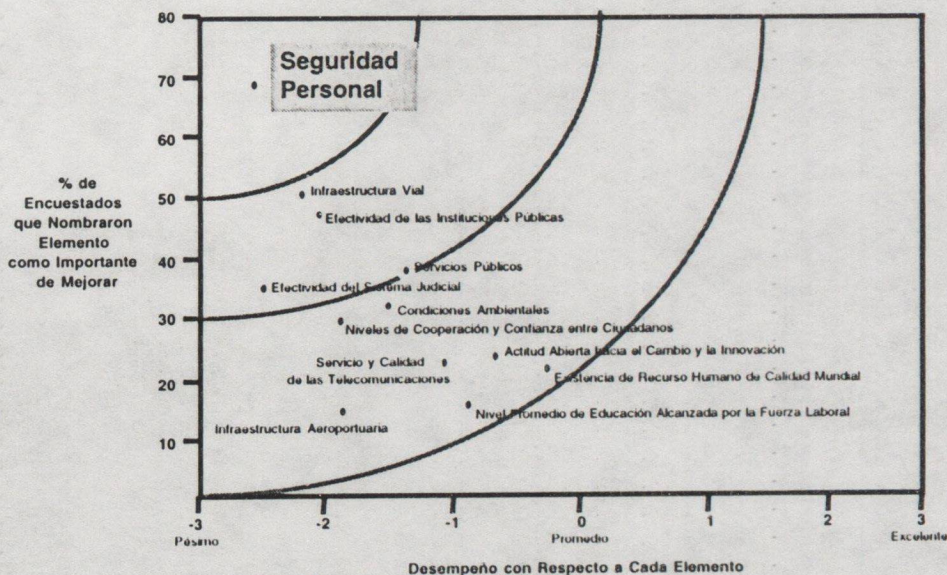


# Plan de Acción

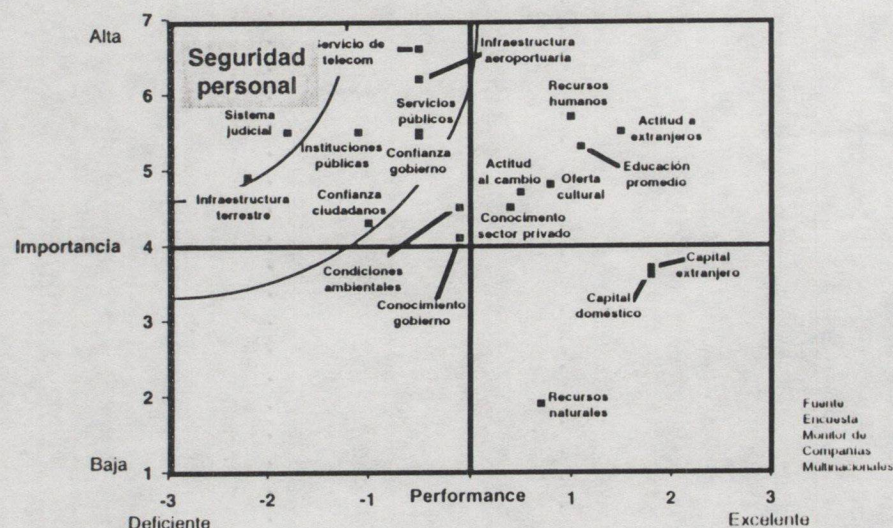
## La Importancia de Seguridad Personal

Ambas encuestas señalaron la seguridad personal como la principal prioridad de acción para Bogotá.

### Encuesta Regional de Competitividad



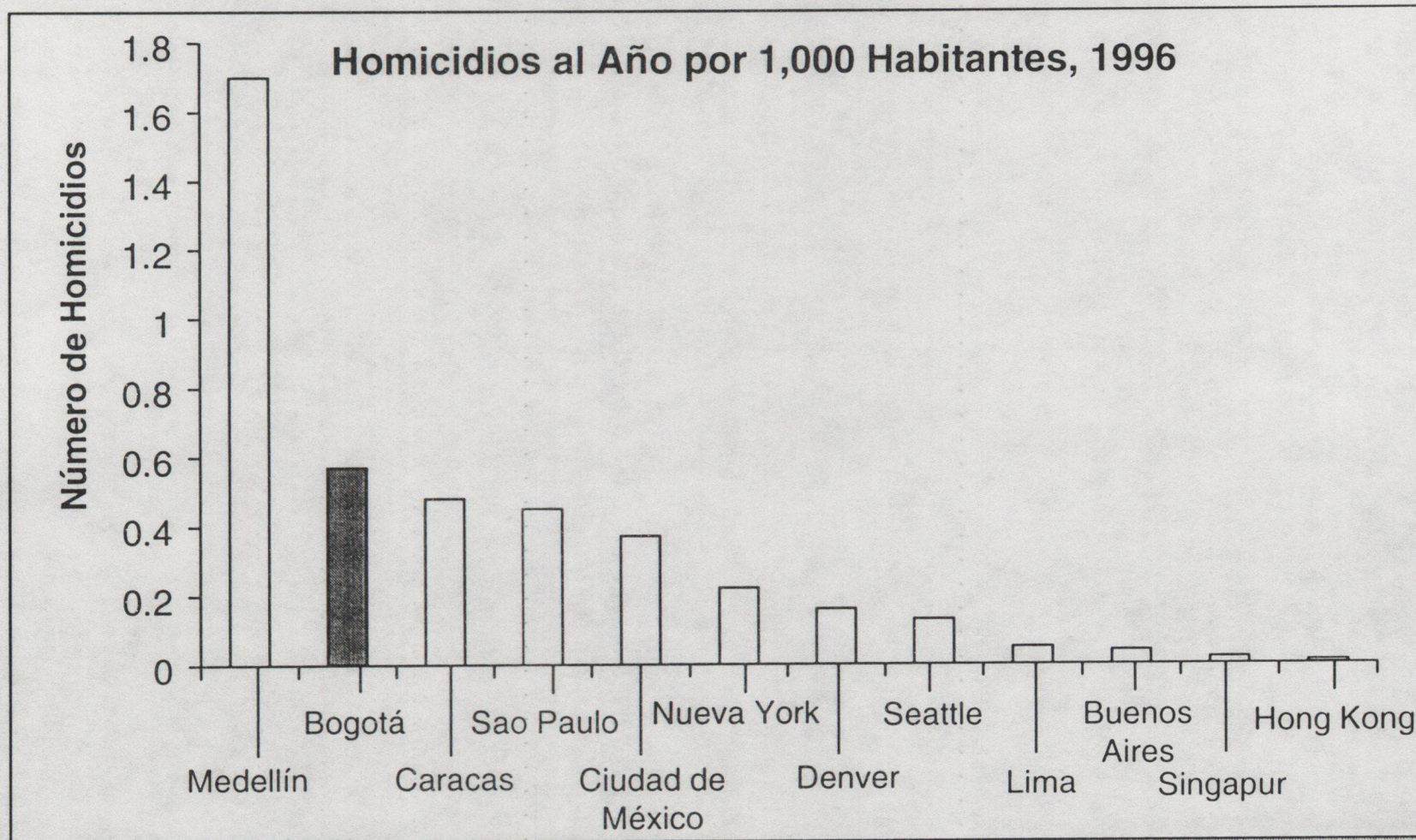
### Encuesta a Compañías Multinacionales





# Plan de Acción Seguridad

En términos de una medida de seguridad, homicidios per cápita, Bogotá presenta fuertes deficiencias en relación con la mayoría de las ciudades del mundo.

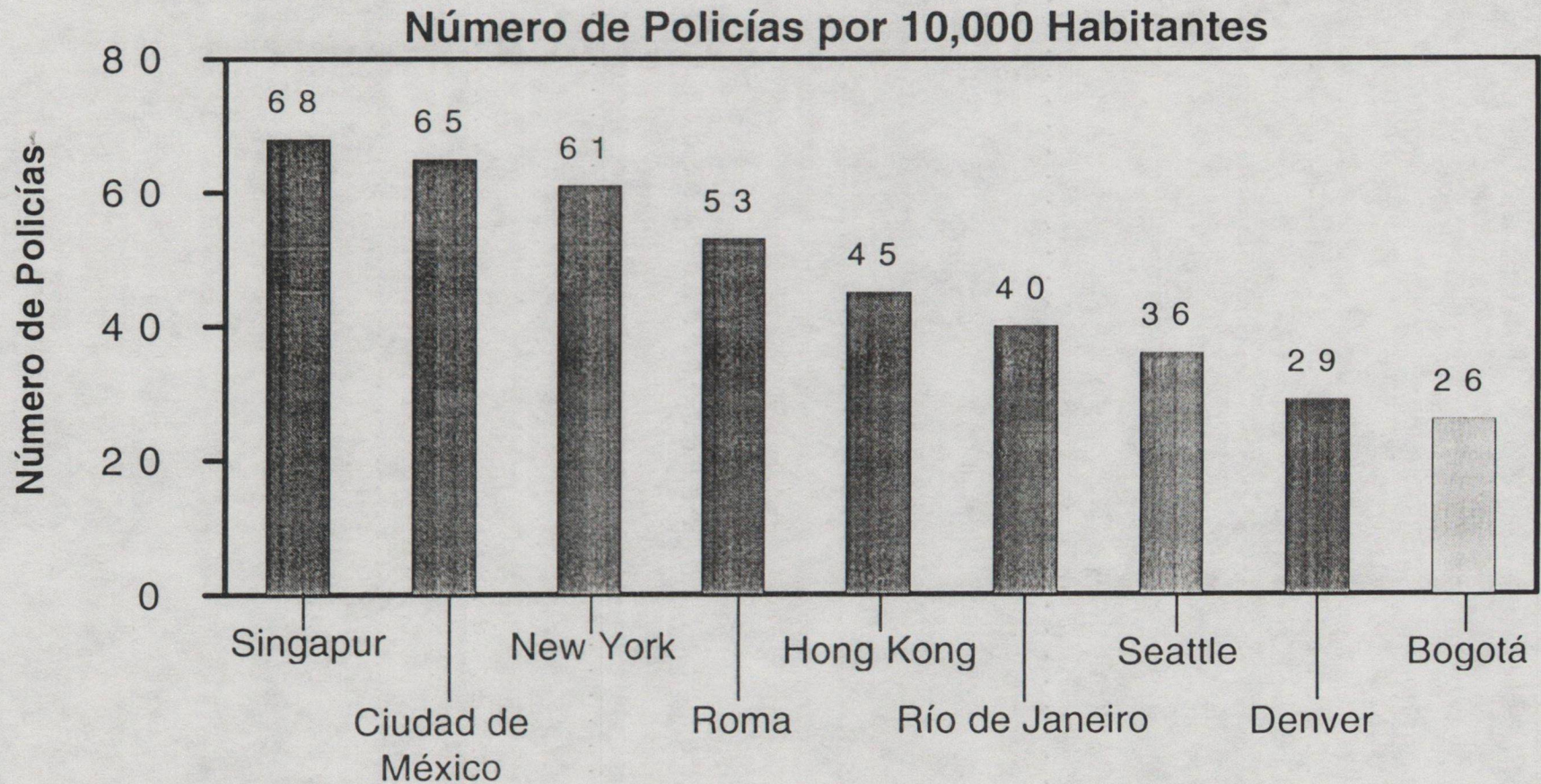


Fuente: Análisis Monitor



# Plan de Acción Seguridad

A pesar de que Bogotá tiene uno de los más altos índices de homicidios per cápita de la muestra, no ha desarrollado los mecanismos de dirección necesarios para combatir este problema.



FUENTE: Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Calidad de Vida/Institucional/Seguridad

**Acción:** Aprender de la experiencia de la ciudad de New York y utilizar tres elementos claves para mejorar la seguridad de Bogotá: ampliar el número de oficiales en el Departamento de Policía de la Ciudad, asegurarse de que estos oficiales de policía sean de más alta calidad que en el pasado (a través de requisitos de aceptación más estrictos y de la atracción de mejores candidatos por medio de una mejor remuneración), y establecer un estricto control de crímenes menores a fin de prevenir crímenes de mayor envergadura ("caos genera caos"). Reconocer que los problemas de seguridad son el resultado de una dinámica compleja del sistema donde la disponibilidad de oportunidades económicas y la fortaleza del sistema judicial también juegan papeles importantes.

**Razonamiento:** La seguridad personal fue considerada como una de las prioridades más importantes para la acción tanto en la encuesta regional hecha a los líderes de Bogotá como en la encuesta hecha a multinacionales. A pesar de que los problemas de seguridad son el resultado de una dinámica compleja del sistema, existen algunas acciones específicas (i.e., las tres acciones mencionadas anteriormente) que deben ser emprendidas para superar los problemas fundamentales de seguridad.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está el control regional limitado del cuerpo de policía metropolitano manejado a nivel nacional. Si la coordinación regional/nacional no se logra mejorar, Bogotá debe considerar la posibilidad de crear un cuerpo policiaco adicional especializado para la ciudad. No se les debe permitir a las fuentes de financiamiento impedir inversiones en un problema tan importante como este.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un incremento en el número de policías
- Un incremento cualitativo en los requisitos para ser policía
- Una disminución de crímenes violentos

### Efectos secundarios

- Mejoramiento del capital humano a través de la disminución de incentivos para que los ciudadanos bogotanos calificados abandonen la ciudad y aumento de los incentivos para que los extranjeros vengan a la ciudad



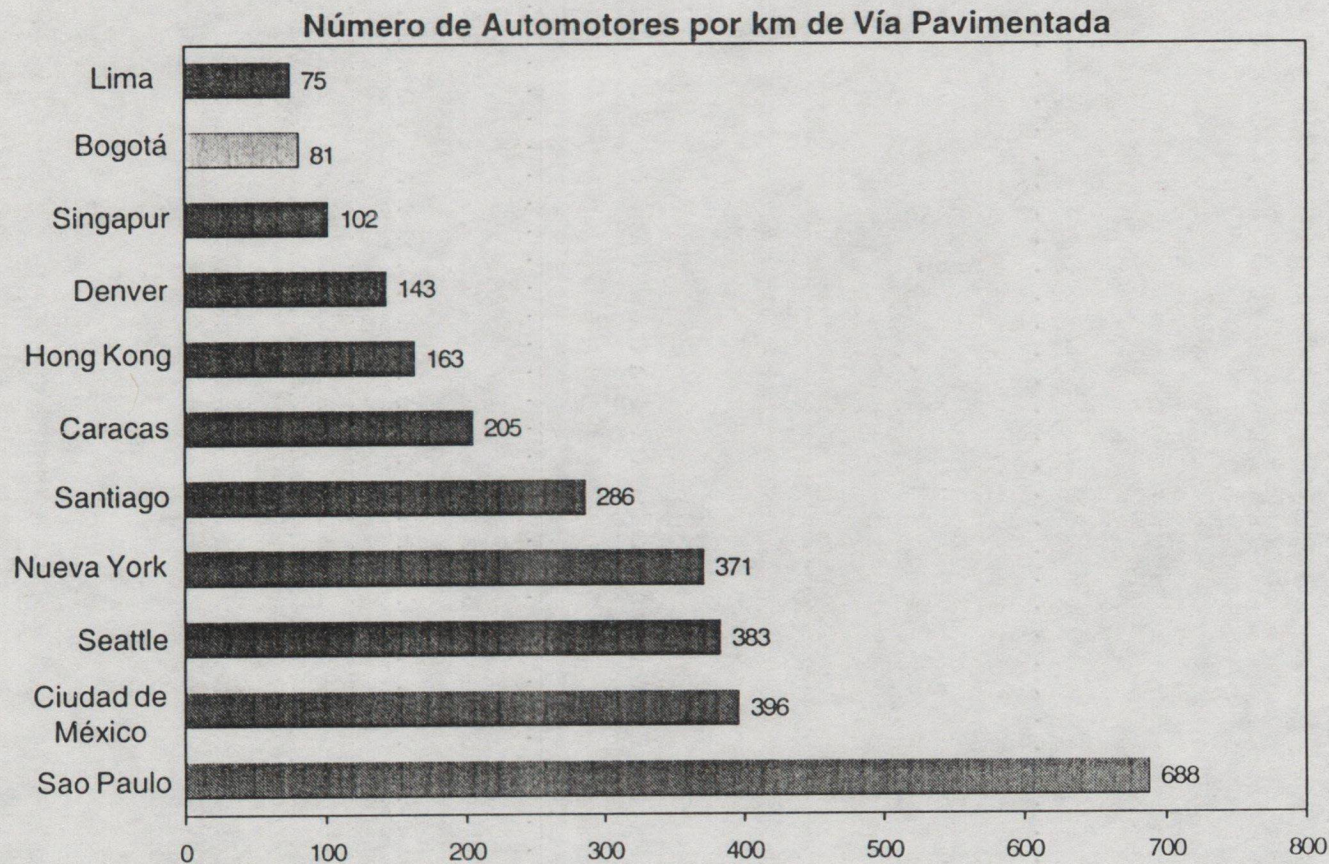
## Manejo del Sistema de Buses



# Plan de Acción

## Congestión Automotriz

A pesar de que la gráfica muestra que la congestión “teórica” en Bogotá no debería ser un problema, el pobre diseño y manejo del sistema de tránsito ha llevado a una situación de tráfico caótico con niveles de velocidad promedio muy bajos. Aunque este resultado tiene muchas causas, algunos de los principales problemas deben ser solucionados de inmediato.



FUENTE: Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Calidad de Vida/Infraestructura/Sistema Controlado de Buses

**Acción:** Se debe establecer orden en el manejo del sistema de buses de la ciudad. Deben establecerse rutas estrictas que incluyan paraderos específicos y estas reglas deben hacerse cumplir estrictamente a través de altas multas y castigos. Deben exigirse buses más nuevos, no contaminantes y deben eliminarse en el mediano plazo (dentro de los próximos 3 a 5 años) los buses más deteriorados.

**Razonamiento:** Actualmente, el sistema de buses de la ciudad no se maneja apropiadamente, ni por parte del sector público ni del privado, y subsecuentemente, está fuera de control. Este hecho es una de las causas principales de la congestión de tráfico, de la polución, del descontento general con el sistema de tránsito de la ciudad, y en general, con una calidad de vida deficiente. La falta de un sistema de transporte de buses de calidad conlleva además un incremento en la demanda y uso de carros, los cuales a su vez, empeoran el problema de la congestión.

**Obstáculos:** Los obstáculos potenciales son muchos, incluyendo el hecho de esperar por una mejor solución integrada al problema del tránsito. Este enfoque debe ser evitado dada la incertidumbre en la implementación de soluciones de tránsito futuras y el hecho de que el orden en el sistema de buses puede ser desarrollado más rápidamente. La falta de fondos para mejorar la inversión por parte del sector privado debe ser aliviada a través del aumento en las tarifas de nuevos buses y por medio de la asistencia pública financiera. Los grandes intereses financieros y políticos de los propietarios de buses deben ser manejados de manera muy cuidadosa pero decisiva.

### El éxito se puede medir a través de:

- Una fuerte disminución en el promedio de antigüedad de los buses
- Un fuerte incremento, al comienzo, del número de multas fijadas a los buses
- El uso de un mejor sistema de sondeo para evaluar los logros en el tema del tránsito

### Efectos secundarios

- Mejoramiento de la imagen de Bogotá ante los visitantes debido a que el sistema actual de buses es uno de los signos más claros del mal manejo y subdesarrollo de la ciudad



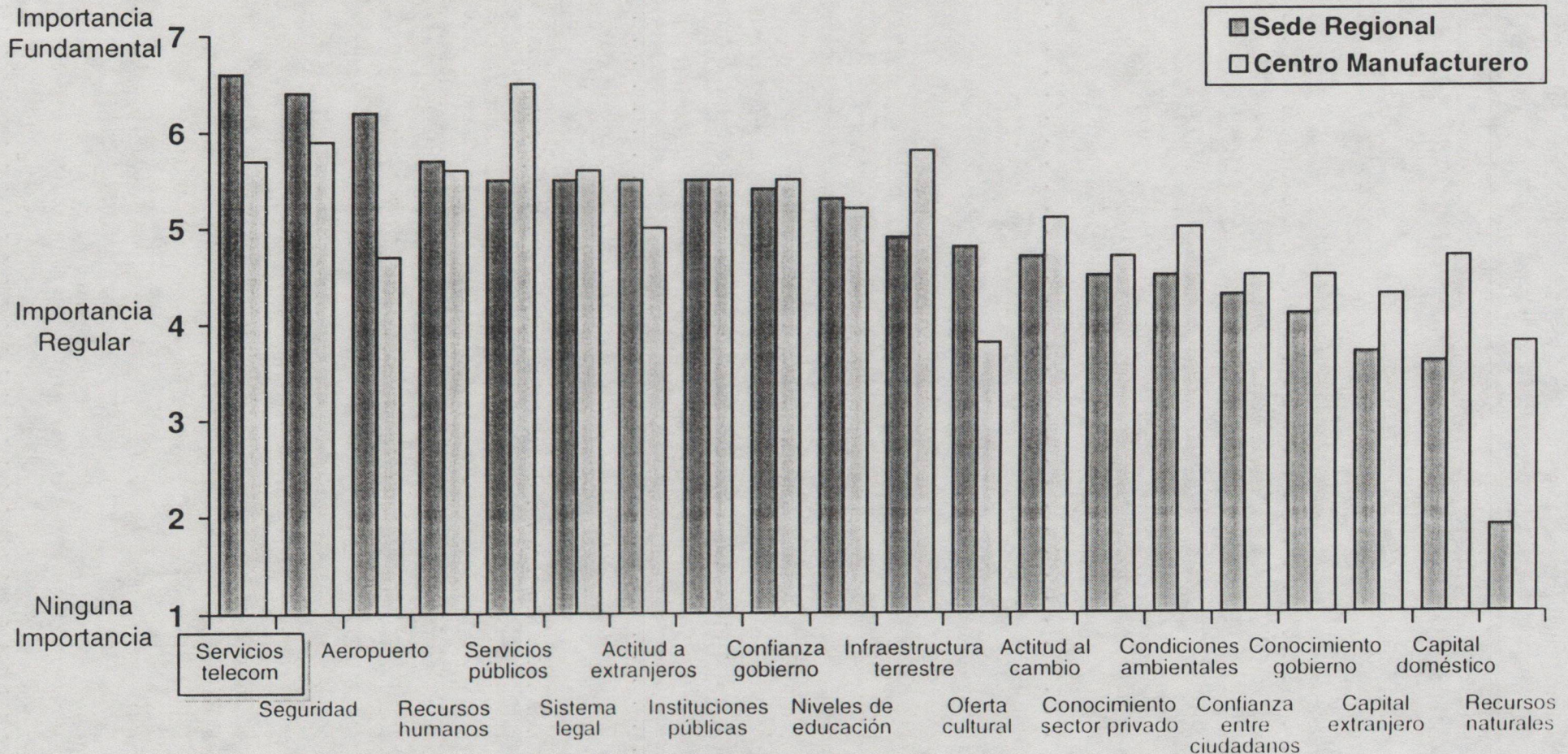
**Telecomunicaciones**



# Plan de Acción

## Importancia de los Componentes del Capital Regional

Cuando se les pidió a las empresas multinacionales clasificar los principales aspectos de una plataforma regional en general, las empresas que buscaban establecer “headquarters” (sedes regionales) determinaron que el servicio de telecomunicaciones es la característica más importante.

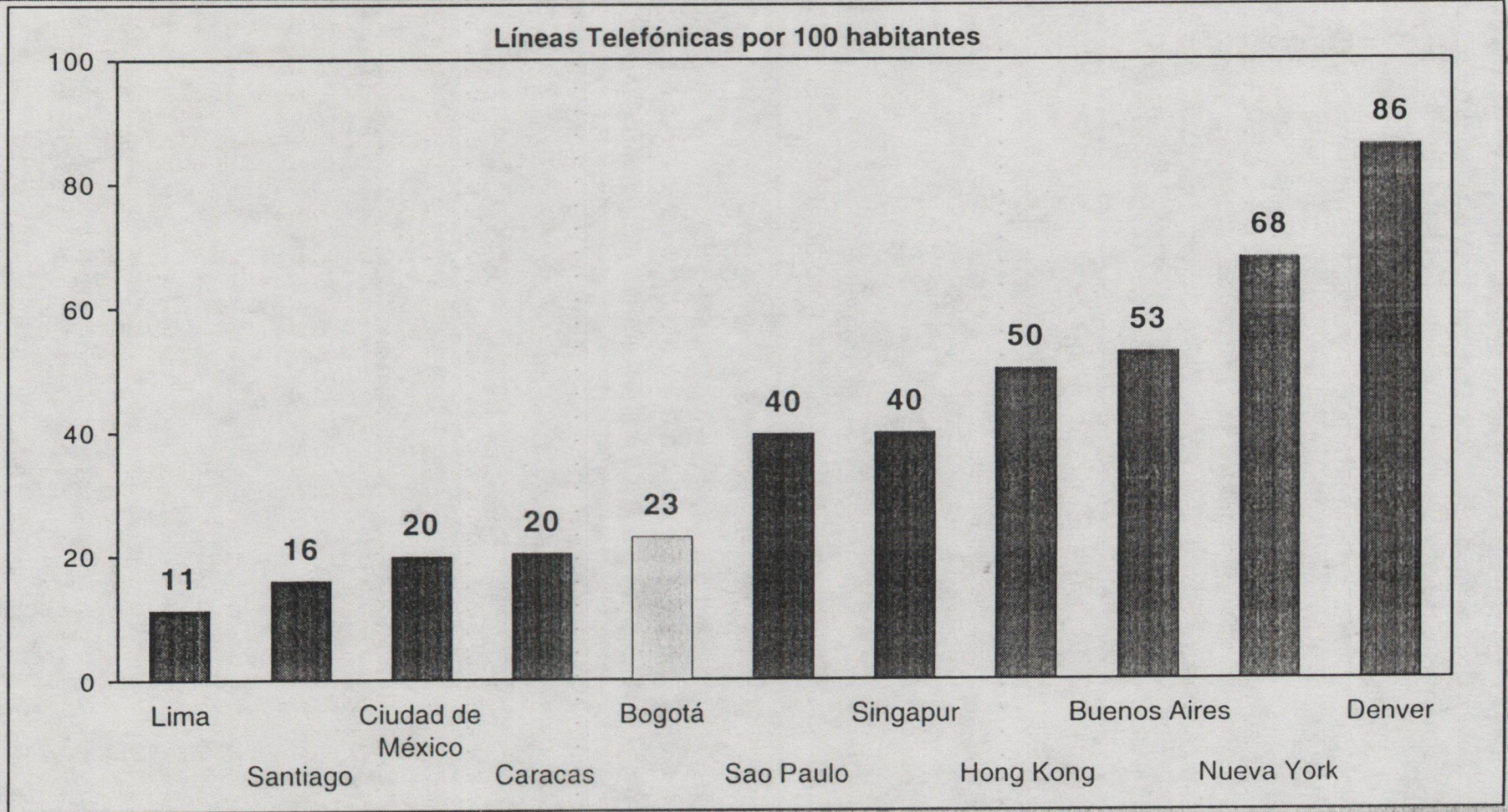




# Plan de Acción

## Telecomunicaciones

En términos del cubrimiento telefónico, Bogotá se ubica bien si se la compara con varios competidores latinoamericanos. Sin embargo, sigue estando lejos de alcanzar los estándares de clase mundial.



Nota: Cifras de 1993

FUENTE: World Telecommunications Development Report;

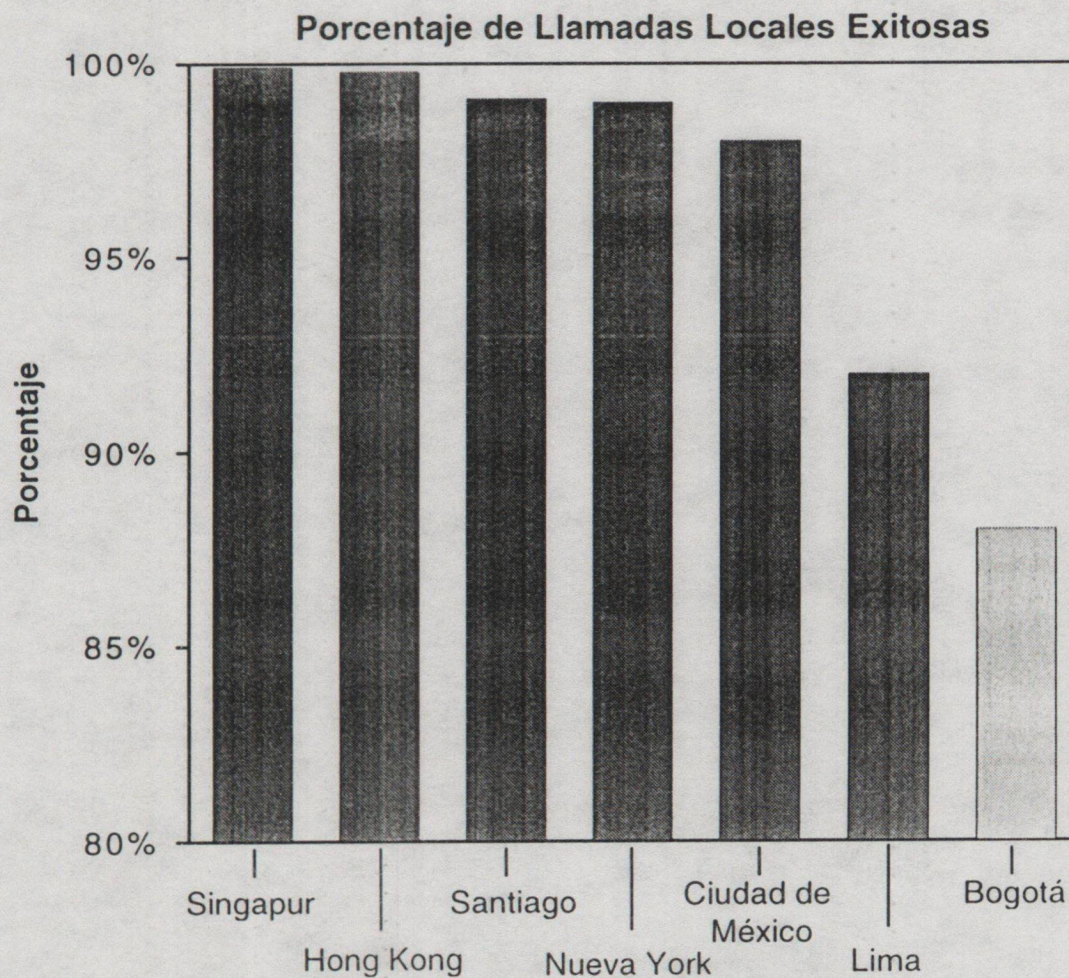
Monitor Analysis



# Plan de Acción

## Calidad de Telecomunicaciones

Sin embargo, en términos de calidad, Bogotá se ubica por debajo de muchas ciudades competidoras tanto globales como latinoamericanas.





## Conectividad/Infraestructura/Telecomunicaciones

**Acción:** Convertir la infraestructura de telecomunicaciones local y de larga distancia en una ventaja competitiva explícita en lugar de la desventaja competitiva implícita que actualmente representa. Esto se puede lograr promoviendo rivalidad e inversión sofisticada en el sector. Un aumento de la rivalidad y la inversión se puede lograr por medio de la privatización de Telecom y ETB pero mejor aún permitiendo un número significativo de competidores (3 o más) tanto en el sector de servicio local como en el de larga distancia.

**Razonamiento:** La infraestructura de telecomunicaciones fue catalogada, por nuestra encuesta para compañías multinacionales, como el aspecto más importante de la plataforma de una ciudad para el establecimiento de un "headquarters" Andino. Una infraestructura de telecomunicaciones de alta calidad le permite a las firmas locales conectarse y manejar negocios global y localmente de una manera eficiente en términos operacionales. Una infraestructura de telecomunicaciones débil crea una falta de incentivo y un impedimento para la conectividad global.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la renuencia por parte de los sindicatos a la libre competencia y, por consiguiente, los esfuerzos de lobby resultantes que se hagan con legisladores. Esta presión debe ser enfrentada a través de la cuantificación y la divulgación pública de los altos costos que conlleva el sistema actual tanto en términos de gastos como en términos de productividad.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un incremento en el número de competidores tanto en el servicio local como de larga distancia
- Un incremento significativo en el porcentaje de llamadas exitosas realizadas
- Un descenso significativo en el número de líneas dañadas
- Disminución en el precio del servicio

### Efectos secundarios

- Incremento en la sofisticación de la demanda local a través de la exposición a servicios públicos de alta calidad
- Mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos reflejada en una mayor eficiencia y mejor calidad en uno de los más importantes servicios públicos



## Enfoque Externo



# Plan de Acción

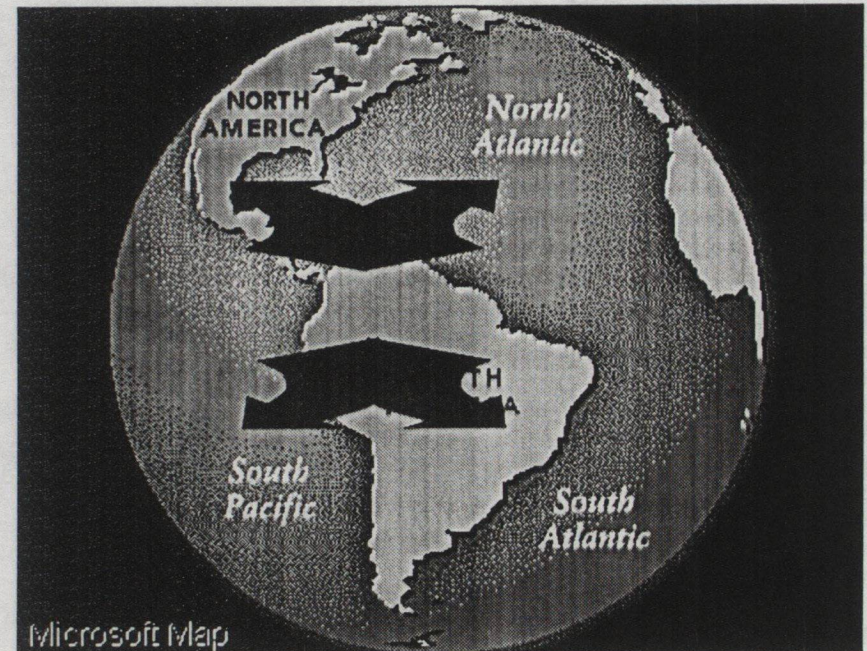
## Enfoque Externo

En general hay un fuerte enfoque hacia adentro en la empresas y en los líderes de la ciudad. Debe haber un movimiento significativo entre las empresas y los líderes hacia la economía global, cuyas fuerzas son ineludibles y en donde obligatoriamente se tiene que competir.

### Enfoque Interno



### Enfoque Externo





# Plan de Acción

## Conectividad/Insitucional/Programas ISO

**Acción:** Financiar o apoyar fuertemente programas existentes (por ejemplo ICONTEC y otros) y nuevos para implementar los estándares de ISO en las empresas y clusters de Bogotá. Los programas deben ser de largo plazo y llevar consigo un alto grado de compromiso tanto por parte del programa como por parte de la empresa para no ser simplemente seminarios cortos al público. Estos programas pueden comenzar con el entrenamiento de las firmas más calificadas y enfocarse así en la construcción de una importante masa de compañías de clase mundial. Los programas podrían empezar también con un esfuerzo piloto para pequeñas y medianas empresas asociadas a través de una cadena de compradores / proveedores.

**Razonamiento:** Muchas firmas locales carecen tanto del entrenamiento de largo plazo necesario para ser de clase mundial, como del “sello de aprobación” que logre superar el “sello” negativo y la imagen débil que identifican al país y a la ciudad. Alcanzar los estándares ISO puede ayudar significativamente a las firmas locales en ambos frentes. Proporcionaría además un incentivo para que muchas empresas creen una sede en Bogotá.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales están la falta de fondos y la posible financiación de programas de baja calidad. El incremento en los ingresos tributarios y sistemas innovadores de “payback” para los participantes podrían ayudar a contrarrestar costos. Una vez que los fondos estén asegurados, el mayor peligro radicaría en caer en la trampa de crear otro programa mediocre de entrenamiento.

### El éxito se puede medir a través de:

- El número de firmas graduadas que cumplan con los estándares de calidad ISO
- El incremento en ventas, ganancias y exportaciones de las empresas participantes

### Efectos secundarios

- El éxito de las firmas en el mercado mundial incrementará la oferta de oportunidades de trabajo tanto sofisticado como básico
- El alcance de los estándares de calidad internacional incrementará las ganancias de las firmas y los salarios



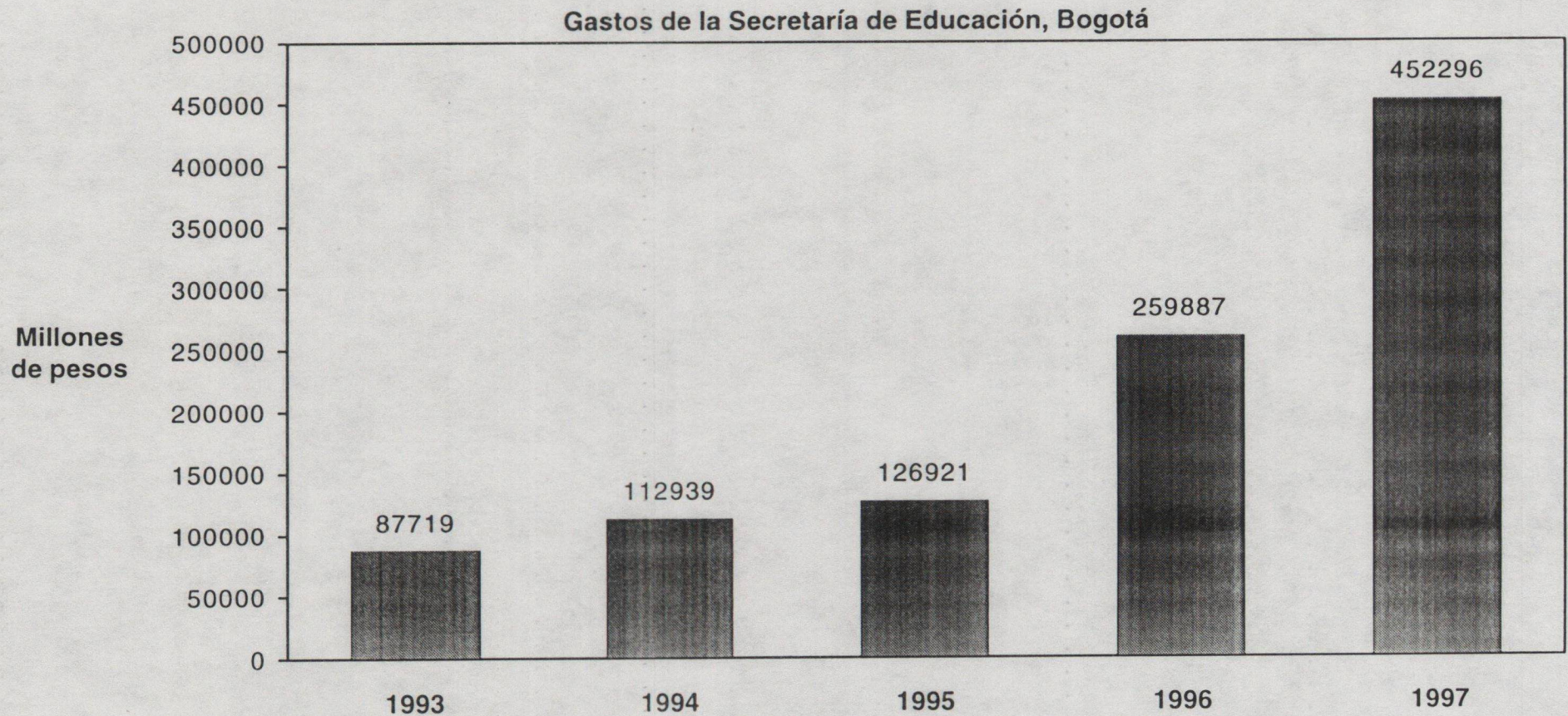
## Metas de Educación



# Plan de Acción

## Educación

Entre otros logros en la área de educación, Bogotá ha aumentado de una manera impresionante su inversión en educación en los últimos años. Debe existir un objetivo explícito si se pretende que el gasto en educación tenga un verdadero direccionamiento.



Nota: Precios constantes, diciembre 31, 1996

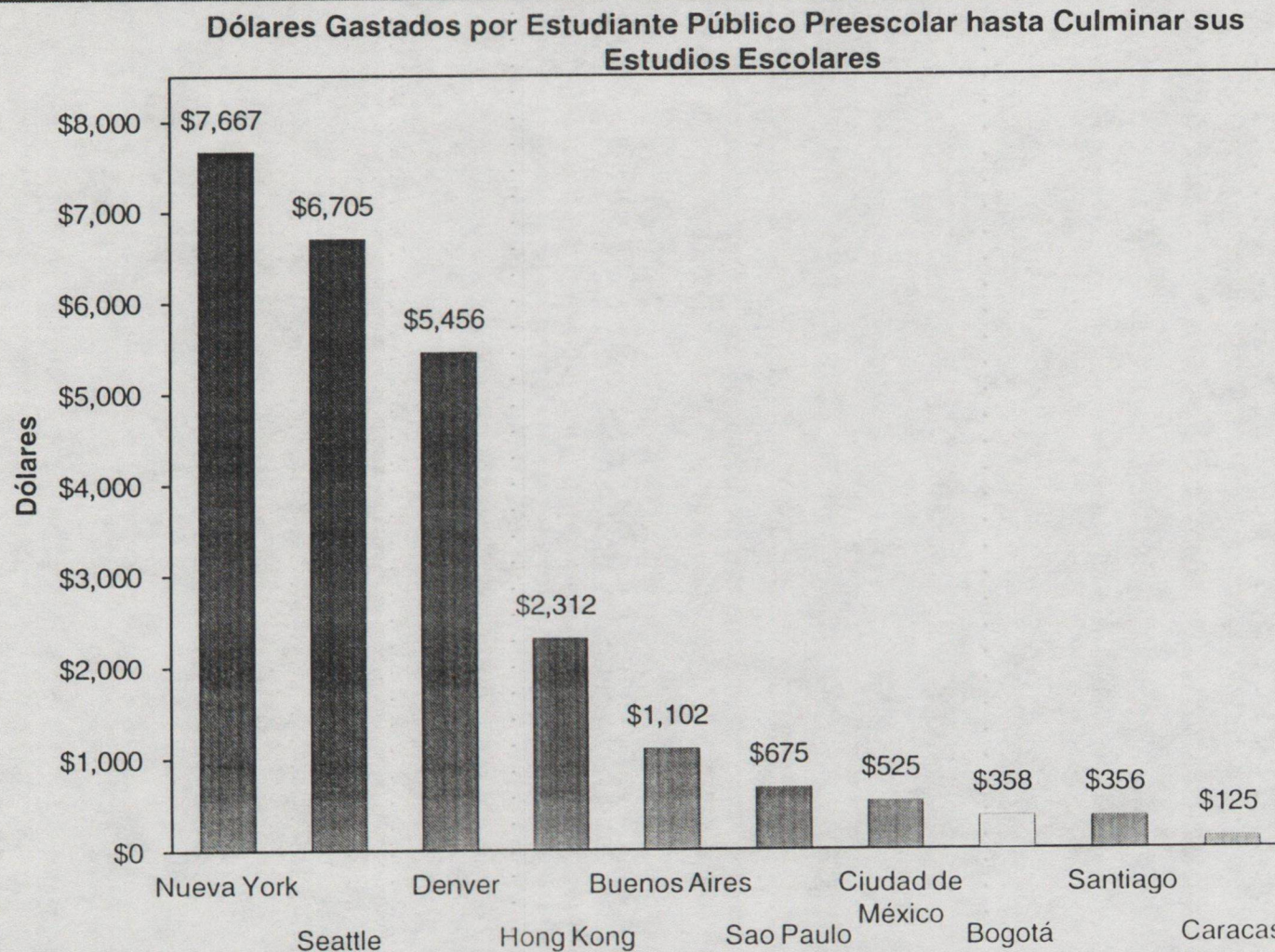
FUENTE: Secretaría de Educación, Bogotá



# Plan de Acción

## Capital Humano: Gastos en Educación Pública

Entre las muchas razones que explican el pobre desempeño en educación en comparación con los estándares de clase mundial está el relativamente bajo grado de inversión en recurso humano básico.



FUENTE: Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Secretaría de Educación; Análisis Monitor



# Plan de Acción

## Educación: Marcos Internacionales

En el caso de la educación superior, por ejemplo, muchos países han reconocido los beneficios tangibles e intangibles de la “industria” y algunos han establecido metas explícitas para mejorar su desempeño.

**Rusia:**  
Preocupación  
por Pérdida  
de Estudiantes  
Extranjeros

*“Philopov, Rector Universitario Ruso, piensa que la caída en un 50% del número de estudiantes extranjeros en Rusia constituye un error tanto político como económico. Después de culminar sus estudios en Rusia, los ciudadanos africanos, asiáticos o latinoamericanos usarán el conocimiento adquirido para reforzar los vínculos económicos con nuestro país. Además, educar estudiantes extranjeros trae una ganancia económica tangible.”* - Russian Information Agency ITAR-TASS, 2 de Febrero de 1995

**Estados Unidos:**  
Preocupación por  
la Competencia  
Internacional

*“En Estados Unidos en cambio, se han cerrado muchas oficinas de información en diferentes países y se siente de manera preocupante que la política en relación con el tema esté quedando en manos de la oficina de inmigración y no del departamento de comercio exterior.”* - International Herald Tribune, Febrero 11 de 1997

**Alemania:**  
La Necesidad  
Apremiante de  
Atraer  
Estudiantes  
Extranjeros

*“Alemania teme perder valiosos vínculos económicos y políticos debido a su fracaso para establecer mayores vínculos con los futuros encargados de la toma de decisiones, especialmente los del Lejano Oriente. ‘Algo de magia en una universidad extranjera construye un puente de por vida. Si las universidades alemanas pierden su atractivo, esto nos afecta a todos’ dijo el Ministro Alemán de Relaciones Exteriores.”* - Reuters, North American Wire, Mayo 24, 1996

**Japón:**  
Metas de  
Estudiantes  
Extranjeros

*Japón se ha propuesto llegar a un total de 100,000 estudiantes extranjeros para el año 2,000 frente a los 8,000 que tenía en el año 83.* - La Educación Superior del Japón. Lecciones para Colombia, Arturo Infante Villarreal, Texto y Contexto, Uniandes, 1995



# Plan de Acción

## Conectividad/Humano/Metas de Educación

**Acción:** Creación de un programa con metas explícitas y ambiciosas para el sistema de educación que ayude a ubicar a Bogotá como líder en educación a nivel latinoamericano. Algunos ejemplos de metas potenciales incluyen lograr un déficit de cero en el número de cupos, un aumento continuo y significativo del desempeño de Bogotá en exámenes educacionales internacionales o pruebas internacionales de calidad de enseñanza, el más alto porcentaje de inversión per cápita en educación primaria y secundaria en Latinoamérica, el porcentaje más alto de estudiantes universitarios extranjeros entre las más grandes ciudades latinoamericanas, etc.

**Razonamiento:** Bogotá está incrementando su inversión en educación y tiene una tendencia a continuar haciéndolo (dado el incremento en ingresos tributarios). Sin embargo, la falta de una meta explícita, cuantificable y de largo plazo está impidiendo que la ciudad concentre sus esfuerzos actuales y ésto puede resultar en una inversión decreciente o invariable cuando los ingresos tributarios paren de crecer. Un incremento en la calidad de la educación superior es uno de los propósitos más importantes para alcanzar cualquier estrategia encaminada al mejoramiento del desempeño global de Bogotá y su importancia en este esfuerzo debe ser explícitamente reconocida.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales están los cambios de administración de la Alcaldía que no reconocen las mismas metas de largo plazo en educación. Este peligro puede ser minimizado compartiendo las metas con el sector privado (como por ejemplo a través de la Alianza Universidad-Empresa). Otro obstáculo potencial es la falta de fondos del sector público. Sin embargo, este es exactamente el tipo de inversión que Bogotá debe hacer usando los fondos a los que tiene acceso por su característica de ciudad acreditada para recibir préstamos de la banca comercial internacional.

### El éxito se puede medir a través de:

- El establecimiento concreto de metas educacionales del sector público/privado
- El logro de metas propuestas y el incremento continuo de las ambiciones

### Efectos secundarios

- El aumento en los niveles educacionales y de calidad incrementará directamente las oportunidades económicas disponibles y los ingresos de los ciudadanos de Bogotá



**Mercadeo de Bogotá**



## Plan de Acción Mercadeo de Bogotá

En industria, como en casi cualquier rama, el mercadeo y el desarrollo de una marca han sido elementos esenciales para el éxito de empresas como Coca-Cola.



“Marlboro en tabaco, Campbell en sopas y Coca-Cola en bebidas refrescantes representan historias de éxito porque gracias al desarrollo de sus marcas han ganado la batalla en la mente de los consumidores”

*-Al Ries y Jack Trout (Catedráticos Universitarios de Marketing)*



# Plan de Acción

## Mercadeo de Bogotá

Bogotá no ha invertido lo suficiente en mercadeo. En educación superior, por ejemplo, el mercadeo no ha sido usado como parte del “producto” que ofrece el país. Al no manejar el mercadeo de la ciudad, el mundo escoge su propia imagen de Bogotá con base en la información disponible.

La siguiente es la presentación de Colombia proveniente de una guía norteamericana para estudiantes que pretenden cursar estudios superiores en el exterior:

**Colombia:** *“Pasaporte, visa y tiquete de regreso son requisitos para poder quedarse en el país hasta 90 días. La obtención de una visa de estudiante para Colombia es un proceso educativo por sí solo. Los estudiantes que quieran estudiar en este país confrontarán una maraña burocrática que no se puede comparar con nada que hayan podido ver antes...Hoy en día la principal desventaja para Colombia es su enorme tráfico de cocaína. Es importante que los estudiantes sepan cómo los puede afectar este fenómeno y cómo afecta a Colombia...Los observadores reportan que el uso de drogas en Colombia es mucho menos significativo que en Estados Unidos...De otro lado, la violencia entre narcotraficantes rivales y contra los representantes del gobierno responsables de su persecución es alarmante.”* - Study Abroad, The Astute Student's Guide

En contraste, los reportes en esta misma guía sobre Argentina (un importante centro estudiantil suramericano) y Australia (un país que cada vez gana más estudiantes extranjeros en el mundo) dicen:

**Argentina:** *“Se requiere visa y pasaporte. La visa de turista es válida hasta por cuatro años, se puede entrar múltiples veces sin ningún costo y por cada entrada se puede permanecer hasta por tres meses. Las visas se expiden en los consulados de Baltimore, Chicago, Houston, Los Angeles, Miami, New Orleans, New York, San Francisco y Puerto Rico y en la Embajada en Washington.”*

**Australia:** *“Se requiere visa y pasaporte. La visa de visitante es válida hasta por cinco años, se puede entrar múltiples veces sin ningún costo y por cada entrada se puede permanecer hasta por seis meses....Las personas son cálidas, amigables y ansiosas por hacerlo sentir a usted en casa. Dependiendo de sus antecedentes, un semestre en Australia puede ser un descubrimiento tan grande como un semestre en Nepal.”*



## Conectividad/Institucional/Mercadeo de Bogotá

**Acción:** Crear una campaña internacional de mercadeo para la ciudad de Bogotá apuntando tanto al incremento de la inversión extranjera a través de multinacionales sofisticadas como al mejoramiento de la “imagen” internacional de Bogotá. Las multinacionales potenciales deben ser activamente bombardeadas con información que demuestre las cualidades positivas que Bogotá posee al igual que el plan explícito que tiene Bogotá para mejorar la plataforma regional de la ciudad en el futuro cercano.

**Razonamiento:** Hay una competencia en todo el mundo por las inversiones y la atención disponible en el mercado global. Muchas ciudades cuentan con fuertes programas de mercadeo que han logrado un incremento en las inversiones extranjeras al igual que un mejoramiento de su “imagen de marca” internacional. Como se muestra en el documento, una ciudad no puede ser exitosa en muchas dimensiones importantes sin altos niveles de conectividad internacional. Los niveles naturales de conectividad logrados hasta el momento por Bogotá deben ser complementados por medio de una fuerte campaña de mercadeo a fin de alcanzar la visión de convertirse en el “Centro Andino” para los “headquarters” multinacionales.

**Obstáculos:** Dentro de los obstáculos potenciales está la falta de una organización para liderar este esfuerzo al igual que una resistencia inicial para hacer una fuerte inversión en mercadeo. Los grandes retornos positivos provenientes de esta inversión deben ser calculados con el fin de asegurar el acceso a los fondos públicos o privados.

### El éxito se puede medir a través de:

- Un incremento en el número de multinacionales que escojan a Bogotá como su sede para la Región Andina o Latinoamérica
- Un mejoramiento del reconocimiento internacional y la imagen de Bogotá

### Efectos secundarios

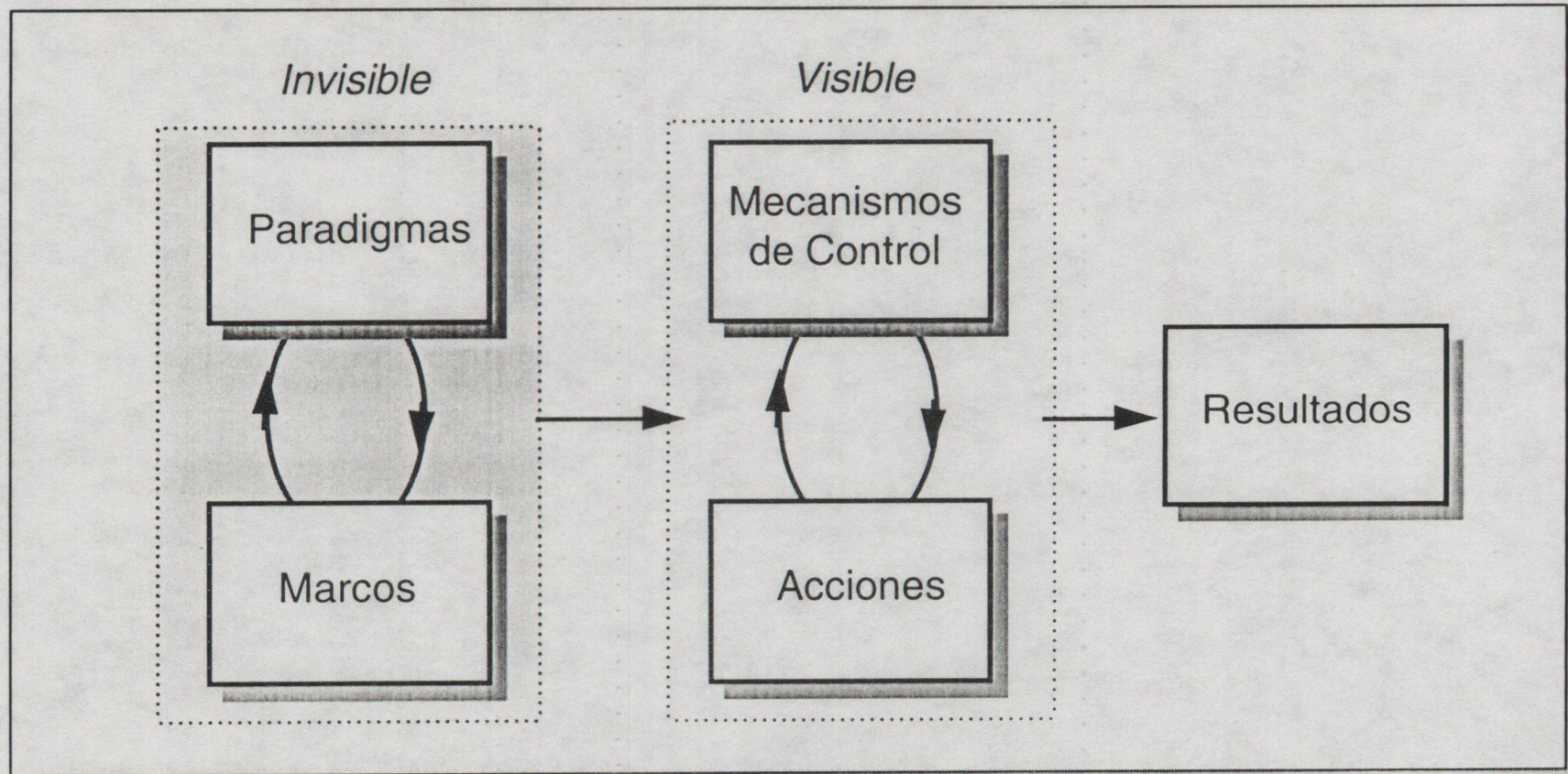
- Incremento en el número de oportunidades de trabajos sofisticados (y no sofisticados)
- Mejoramiento en los “price premiums” (margen adicional) para las exportaciones de la región debido a una mejor valoración de la imagen de la región



# Plan de Acción

## Modelos Mentales

Los modelos mentales para las regiones, organizaciones e individuos son los que realmente determinan las acciones y mecanismos directivos por los que se opta. Para poder lograr un cambio real en los resultados, una región debe ir más allá del simple cambio de acciones, debe cambiar sus modelos mentales.





# Plan de Acción

## 10 Imperativos para Bogotá

**“Los líderes en Bogotá deben aceptar el hecho de que la prosperidad, al igual que la pobreza, es una decisión”**

Bogotá necesita establecer **metas ambiciosas** que requieran de acciones ambiciosas.

- Crear un alto y creciente estándar de vida para el ciudadano promedio debe ser incorporado a la meta explícita de la ciudad.

Bogotá debe promover **un enfoque en la creación de la riqueza** en lugar de la distribución de la pobreza.

- Los líderes en Bogotá tienen que empezar a pensar que se puede lograr crecimiento económico y equidad social simultáneamente.

Bogotá tiene que entender que los líderes de la ciudad no están divididos entre el sector público y el privado sino entre **los modelos mentales de competitividad**.

- Los modelos mentales tienen que volverse explícitos y discutibles si Bogotá pretende emprender acciones coordinadas basadas en la masa crítica de una visión compartida.

Bogotá debe reconocer que **el nivel de seguridad** proviene de causas tangibles e intangibles.

- Se puede mejorar la seguridad tanto a través de cambios visibles (e.g., el incremento en el número de policías o la oferta de trabajo) como a través de cambios invisibles en los niveles de confianza, tolerancia y convivencia.

Bogotá debe curarse a sí misma de la **“enfermedad de ser la capital”**.

- Los líderes tienen que aprender a separar aquellas decisiones que son tomadas *en* Bogotá de aquellas que son tomadas *para* Bogotá.



## 10 Imperativos para Bogotá

“Los líderes en Bogotá deben aceptar el hecho de que la prosperidad, al igual que la pobreza, es una decisión”

Bogotá tiene que reconocer que las reglas del juego han cambiado y las ciudades tienen que invertir en **la conectividad con el mundo** o se van quedando atrás.

- La globalización y la regionalización han incrementado la importancia de la ciudad para el éxito global de sus ciudadanos.

Bogotá debe tomar **la calidad de vida** como una palanca estratégica y no como un requisito mínimo social.

- La ciudad no está atrayendo, sino por el contrario perdiendo a las firmas y recurso humano más sofisticados del mundo por no usar la Calidad de Vida como un instrumento estratégico.

Bogotá tiene que reconocer que **la apatía cívica** crea la apatía para la acción.

- Bogotá necesita invertir para incrementar el compromiso cívico si quiere llevar a cabo acciones coordinadas.

Bogotá necesita comprender que el sector público debe hacer todo lo necesario para ayudar al sector privado, **excepto impedir la competencia**.

- Bogotá debe reconocer el impacto de los mecanismos institucionales de la región en las acciones tomadas y los resultados obtenidos por las empresas y los ciudadanos.

Bogotá debe comprender que la creación de la riqueza y competitividad a nivel local es el resultado directo de incrementos en **los niveles de productividad**.

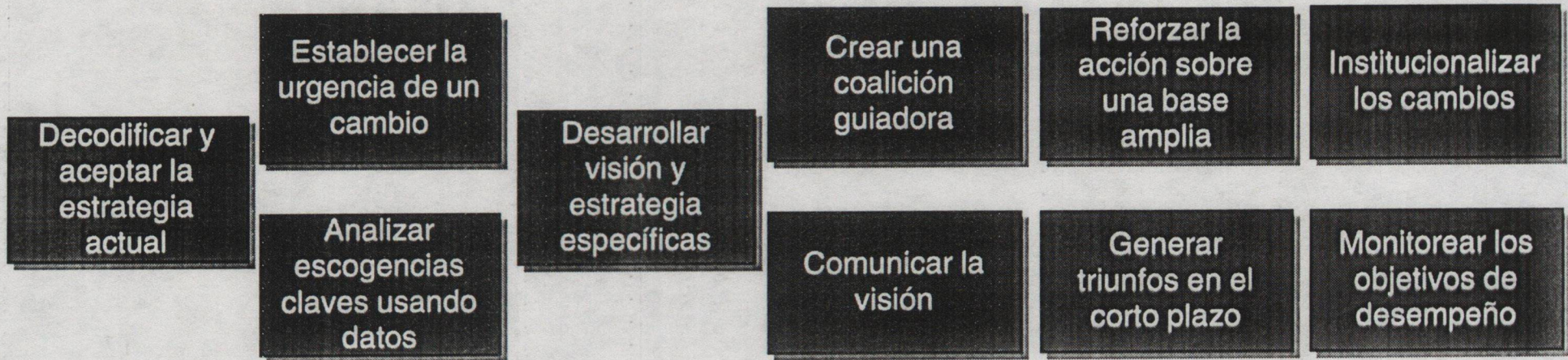
- Bogotá debe escoger explícitamente una estrategia para ampliar el tope de la productividad que ha sido creado.



# Creación de la Ciudad Global

## El Proceso para el Cambio

El proceso de cambio puede ser descrito usando los diez pasos a continuación. Los líderes del cambio en Bogotá deben asegurarse de que todos estos pasos sean considerados dentro de una dinámica y no de manera lineal.



Fuente: Kotter, *Leading Change*; *The Five Preconditions for Change*; *Changing the Mind of the Organization*; *The Action Framework*; ZKN-KMK



## Anexo A: Resultados del ejercicio interactivo de Boston para crear un plan de acción.



# Acciones Prioritarias para Bogotá

## Ejercicio Interactivo: Conectividad

Prioridad / Categoría	CONECTIVIDAD
ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de un plan integral de transporte :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- metro</li> <li>- desarrollo vial</li> <li>- organización del tránsito</li> <li>- racionalización de buses</li> <li>- autoridad única de transporte</li> </ul> </li> <li>• Privatización de ETB</li> <li>• Acceso masivo a internet</li> <li>• Asegurar el aprovisionamiento de agua para Bogotá hacia el futuro</li> </ul>
MEDIA	



# Acciones Prioritarias para Bogotá

## Ejercicio Interactivo: Calidad de Vida

Prioridad / Categoría	CALIDAD DE VIDA
<p><b>ALTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan integral local de seguridad               <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento del pie de fuerza a 40 policías/10.000 habitantes</li> <li>- programa de mejoramiento de profesionalismo de los agentes para generar confianza cívica, mejorar los niveles de seguridad y administrar mejor el tráfico</li> <li>- Casas de justicia en cada barrio</li> </ul> </li> <li>• Definición de la Región Metropolitana</li> <li>• Planeación física y organización de la ciudad               <ul style="list-style-type: none"> <li>- fijación de límites administrativos/jurídicos (zonificación)</li> <li>- mejoramiento de la planeación ambiental</li> <li>- delimitación de zonas industriales</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>MEDIA</b></p>	



# Acciones Prioritarias para Bogotá

## Ejercicio Interactivo: Compromiso Cívico

Prioridad / Categoría	COMPROMISO CIVICO
ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación del programa de cultura ciudadana</li> <li>• Plan de mejoramiento de la administración de la educación</li> <li>• Alianza sector privado/sector educación</li> <li>• Reconocimiento internacional de por lo menos una Universidad local</li> <li>• Diseño de un proceso de transferencia de aprendizaje institucional efectivo cuando haya cambios administrativos</li> <li>• Crear una visión compartida a través del entrenamiento continuo y la práctica de planeación de escenarios               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas entre la Alcaldía, el sector privado y el Concejo para crear una visión compartida</li> </ul> </li> <li>• Creación de una asociación industrial que ayude a desarrollar un marco explícito para apoyar el desarrollo de la industria fortaleciendo los clusters</li> <li>• Realización de un consenso suprapartidista sobre el manejo de la ciudad a 10 años con acuerdos básicos en temas críticos</li> <li>• Consolidación de cultura de responsabilidad tributaria para lograr 100% del recaudo potencial</li> <li>• Aumento del periodo del alcalde y dar posibilidad de reelección a través de cambio legislativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección popular de alcaldes locales</li> </ul> </li> <li>• Cambio legislativo para definir responsabilidades nación / ciudad y responsabilidad de los funcionarios</li> <li>• Creación de la empresa "Fuerza Capital" para que dirija y lidere el proceso de competitividad de Bogotá</li> <li>• ABC de competitividad (liderazgo, compromiso, persistencia, paradigmas)</li> </ul>